

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH STRES KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA
DAN KINERJA WARTAWN PADA XYZ TV BATAM**
(Suatu analisis Dengan Pendekatan *Partial Least Squares*)



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

INDRI KHAIRIYAH

NIM. 016082495

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2011**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Wartawan pada XYZ TV Batam (Suatu Analisis dengan Pendekatan *Partial Least Squares*) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Batam,

Menyatakan



(Indri Khairiyah)
NIM 016082495

ABSTRACT

The Influence Of Job Stress To Journalist Motivation And Performance In XYZ TV Batam (A Study By Using Smartpls Method)

Indri Khairiyah

Universitas Terbuka

indrikhairi@yahoo.com

Key words: Job Stress, Motivation, Performance, Journalis

Work as a journalist is one of profession that have a high risk of stress. Most Stress level of journalist because of work conflict, job burden, time work, duty characteristic, group support, and influence of leadership. Hereinafter, stress level have effects to journalists motivation and performance. With high performance and high duty quantity also will be able to boost up storey; level of stress, and the effects are on quality of writing news, so that news become less precise and accurate. Though journalists have important role in giving societal life color, so that written information by the journalist ought to have the character of precisely, accurate and can be trusted by its truth.

The target of this research is to prove (1) influence of stress work to motivation work journalist (2) influence of stress to journalist performance, and (3) influence motivate to performance of journalist.

The examination of hypothesis use Structural Equation Model (SEM) with model of Partial Least Squares (PLS). Result of research shows all hypothesis have positive significant effect with T-Tabel 1,98. First hypothesis, proven that stress have a positive significant effect to motivation (T-Statistik= 1,995). Second hypothesis , proven stress have positive signifikan effect to performance (T-Statistik= 2,120). Third hypothesis, proven motivation have a positive signifikan effect to performance (T-Statistik= 24,144).

Thereby can be concluded that stress arising from environmental demand to journalist in face of different problems. Stress work of mass media company represent symptom which need to be perceived early on, so that the journalist can be effective and efficient in doing their jobs.

ABSTRAK

Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Wartawan pada XYZ TV Batam (Suatu Analisis dengan Pendekatan *Partial Least Squares*)

Indri Khairiyah

Universitas Terbuka

indrikhairi@yahoo.com

Kata kunci : Stres Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja, wartawan

Pekerjaan wartawan termasuk dalam kategori profesi pekerjaan yang mempunyai tingkat stres tinggi. Tingkat stres profesi wartawan diakibatkan adanya konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok, dan pengaruh kepemimpinan. Selanjutnya, tingkat stres berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja wartawan. Dengan kinerja yang tinggi dan kuantitas tugas yang tinggi pula, akan dapat menaikkan tingkat stress, yang dikhawatirkan akan berpengaruh terhadap kualitas dalam penulisan berita, sehingga berita menjadi kurang tepat dan akurat. Padahal wartawan mempunyai peranan penting dalam memberikan warna kehidupan bermasyarakat, sehingga informasi yang ditulis wartawan seharusnya bersifat tepat, akurat dan dapat dipercaya kebenarannya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh (1) stress kerja terhadap motivasi kerja wartawan, (2) pengaruh stress terhadap kinerja wartawan, dan (3) pengaruh motivasi terhadap kinerja wartawan.

Pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan model *Partial Least Squares (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan semua hipotesis berpengaruh signifikan positif pada t-tabel 1,98. Hipotesis pertama, stress kerja terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi (t-Statistik= 1,995). Hipotesis kedua, stress kerja terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja (t-Statistik= 2,120). Hipotesis ketiga, motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja (t-Statistik= 24,144).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena adanya tuntutan lingkungan terhadap wartawan dalam menghadapi permasalahan yang berbeda. Stress kerja pada perusahaan pers merupakan gejala yang perlu diamati sejak dini, sehingga tetap terjadi efisiensi dan efektifitas seorang wartawan dalam melakukan pekerjaannya.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Wartawan pada XYZ TV Batam (Suatu Analisis dengan Pendekatan *Partial Least Squares*)

Penyusun TAPM : Indri Khairiyah

NIM : 016082495

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : 13 Agustus 2011

Menyetujui :

Pembimbing I,



Prof. Dr. Moeljadi, M. Sc

Pembimbing II



Dr. Sri Listyarini, M.Ed

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana



Drs. C. Supartomo, M.Si
NIP. 195210221982031002



Dra. Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Indri Khairiyah
NIM : 016082495
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Wartawan pada XYZ TV Batam (Suatu Analisis dengan Pendekatan *Partial Least Squares*)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu/ 13 Agustus 2011

Waktu : 13.30 – 14.45

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji :
Paken Pandiangan, S. Si, M. Si

Penguji Ahli :
Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, MM

Pembimbing I :
Prof. Dr. Moeljadi, M.Sc

Pembimbing II :
Dr. Sri Listyarini, M. Ed

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Wartawan pada XYZ TV Batam (Suatu Analisis dengan Pendekatan *Partial Least Squares*)", sebagai salah satu syarat kelulusan dan mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan TAPM ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Kepala UPBJJ UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
3. Prof. Dr. Moeljadi, M.Si selaku Pembimbing I dan Dr. Sri Listyarini selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan TAPM ini.
4. Bapak Dr. Bambang Wiharto, MM, Bapak Dr. Mahyus Ekananda, dan Bapak Eliaki Guloh yang telah banyak memberikan masukan mengenai hasil penelitian penulis.
5. Direktur PT XYZ TV, Bapak Budi Santosa, MM dan Pimpinan Direksi XYZ TV, Bapak Rifa'i Razake yang telah menjadi teman diskusi penulis.
6. Tim dosen Universitas Sumatera Utara dan Universitas Indonesia yang telah memberikan materi perkuliahan tatap muka sejak semester satu.

7. Spesial untuk Suamiku Agung Giarto dan anak-anak tercintaku : Byan, Aima, dan Aran beserta seluruh keluarga besar.
8. Teman-teman wartawan (Bang Laka, Bang Boris, Mas Ajun, Bang Toni, Celcon, Beni, Bang Leo, Bang Riado, Bang Saugi) dan Pimred XYZ TV (Pak Rifa'i) yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi lembar demi lembar kuesioner penelitian Penulis
9. Rekan-rekan seperjuangan, sahabat, dan berbagai pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu dan semoga TAPM ini bermanfaat bagi yang membacanya.

Batam, Juli 2011

Indri Khairiyah

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------|
| Lembar Pernyataan | i |
| Abstrak | ii |
| Lembar Persetujuan | v |
| Lembar Pengesahan | vi |
| Kata Pengantar | vii |
| Daftar Isi | ix |
| Daftar Gambar | xii |
| Daftar Tabel | xiii |
| Daftar Lampiran | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 3 |
| C. Tujuan Penelitian | 3 |
| D. Kegunaan Penelitian | 4 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 5 |
| A. Kajian Teori | 5 |
| A.1. Stres | 5 |
| A.1.1. Pengertian Stres Kerja | 6 |
| A.1.2. Faktor-faktor penyebab Stres Kerja | 8 |
| A.1.3. Dampak Stres Kerja Pada Perusahaan | 25 |
| A.1.4. Dampak Stres Kerja Pada Karyawan | 25 |
| A.1.5. Strategi Manajemen Stres Kerja | 27 |
| A.2. Motivasi Kerja | 34 |
| A.2.1. Pengertian Motivasi | 34 |
| A.2.2. Teori Motivasi Kerja | 35 |
| A.2.3. Teori Harapan | 36 |
| A.2.4. Manfaat Motivasi Kerja | 39 |

| | |
|---|-----|
| A.2.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja | 40 |
| A.3. Kinerja | 42 |
| A.3.1. Pengertian Kinerja | 42 |
| A.3.2. Metode Penilaian Karyawan | 43 |
| A.3.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja | 47 |
| A.3.4. Penggunaan Penilaian Kinerja Bagi Karyawan | 49 |
| B. Kerangka Berfikir | 52 |
| C. Definisi Operasional | 54 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 56 |
| A. Desain Penelitian | 56 |
| B. Populasi dan Sampel | 56 |
| C. Instrument Penelitian | 56 |
| D. Prosedur Pengumpulan Data | 58 |
| E. Metode Analisis Data | 60 |
| BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN | 72 |
| A. Gambaran Umum XYZ TV | 72 |
| B. Proses Penelitian | 80 |
| C. Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen Penelitian | 81 |
| D. Evaluasi Goodness Of Fit | 86 |
| E. Analisis Deskriptif | 87 |
| F. Pengujian <i>Inner Model</i> | 96 |
| G. Hubungan Antara Stres, Motivasi, dan Kinerja | 102 |
| H. Implikasi Penelitian | 103 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 106 |
| A. Kesimpulan | 106 |
| B. Saran | 107 |
| DAFTAR PUSTAKA | 109 |
| Lampiran | 112 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|----|
| Gambar 2.1 | : Kerangka Konseptual Penelitian..... | 55 |
| Gambar 3.1 | : Tahapan Pengolahan Data Menggunakan PLS..... | 61 |
| Gambar 3.2 | : Contoh Diagram Jalur untuk PLS | 63 |
| Gambar 4.1 | : Kerjasama XYZ TV dengan Pemerintah Daerah..... | 79 |
| Gambar 4.2 | : Faktor Loading dan Struktural Model..... | 82 |
| Gambar 4.3 | : Faktor Loading dan Struktural Model(Penghitungan Ulang) | 83 |

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 2.1 Definisi Operasional | 57 |
| Tabel 3.1 Kisi-kisi (Blue print) Kuesioner Variabel Bebas X1 | 58 |
| Tabel 3.2 Kisi-kisi (Blue Print) Kuesioner Variabel Antara X2 | 59 |
| Tabel 3.3 Kisi-kisi (Blue Print) Kuesioner Variabel Terikat | 59 |
| Tabel 4.1 Hasil AVE pada Output PLS | 84 |
| Tabel 4.2 <i>Correlation Of The Laten Variable</i> | 85 |
| Tabel 4.3 Nilai <i>Composite Reliability</i> | 86 |
| Tabel 4.4 Evaluasi Kelayakan Model | 86 |
| Tabel 4.5 Skoring untuk Konflik Kerja | 88 |
| Tabel 4.6 Skoring untuk Beban Kerja | 90 |
| Tabel 4.7 Skoring untuk Waktu Kerja | 91 |
| Tabel 4.8 Skoring untuk Karakteristik Tugas | 91 |
| Tabel 4.9 Skoring untuk Dukungan Kelompok | 92 |
| Tabel 4.10 Skoring untuk Pengaruh Kepemimpinan | 93 |
| Tabel 4.11 Total skor untuk Stres Kerja | 93 |
| Tabel 4.12 Total skor untuk Motivasi Kerja | 95 |
| Tabel 4.13 Total skor untuk Kinerja | 96 |
| Tabel 4.14 <i>Result For Inner Weigh</i> pada Output PLS | 97 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Lampiran 1 : PLS Output | 112 |
| Lampiran 2 : <i>Goodness of fit measures</i> | 116 |
| Lampiran 3 : <i>Table Of Model Data</i> | 118 |
| Lampiran 4 : <i>Table Of Bootstrapping Results</i> | 122 |
| Lampiran 5 : Kuesioner Stres Kerja | 164 |
| Lampiran 6 : Kuesioner Motivasi Kerja | 166 |
| Lampiran 7 : Kuesioner Kinerja | 168 |

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Karyawan di bagian redaksi atau wartawan merupakan ujung tombak perusahaan media. Kesehatan fisik dan mental mutlak diperlukan untuk mendukung profesinya. Kemajuan teknik peliputan dan pemberitaan menuntut kinerja dan keterampilan yang tinggi untuk mampu bersaing dalam meraih pelanggan. Selain kondisi fisik, kondisi kesehatan jiwa sama pentingnya bagi kesehatan seseorang. Dalam mencari dan mengolah berita, wartawan sering menghadapi tuntutan *deadline*, kerap kali bekerja tak mengenal waktu istirahat, bahkan pada kondisi tertentu harus siap bekerja dalam waktu 24 jam. Mencari informasi dari narasumber adalah hal yang sering dihadapi, kerap membuat frustrasi, selain itu benturan dengan berbagai masalah di lingkungan kerja, misalnya jenjang karir, pembagian tugas peliputan, hubungan dengan narasumber, dan juga kondisi lingkungan kerja seperti penataan ruangan, suhu, penerangan, kebisingan, kelengkapan peralatan kerja, dan lain lain (Fauzi: 2008).

Presiden Republik Indonesia Dr. Susilo Bambang Yudoyono saat menyambut peringatan hari pers ke 60 di Bandung, 9 Pebruari 2006 menyatakan bahwa dalam wacana Indonesia baru, pembangunan media massa menjadi sangat penting karena media massa bukan sekedar menjadi institusi bisnis, tetapi juga menjadi institusi sosial, ekonomi, politik yang berpengaruh terhadap kehidupan masyarakat secara umum. Bahkan keberadaan pers yang maju, kuat dan sehat, sangat penting artinya bagi kemajuan suatu bangsa, lebih-lebih jika bangsa itu bercita-cita dan berjuang keras untuk membangun kehidupan yang

demokratis. Tidak akan pernah ada demokrasi suatu negara, jika persnya mengalami kemunduran, lemah dan tidak berdaya. Bahkan pers dengan SDM termasuk wartawannya apabila kuat akan memperkokoh sendi-sendi demokrasi di negara itu. Wartawan mempunyai peranan penting dalam memberikan warna kehidupan bermasyarakat.

Dengan kemampuannya, wartawan sering mengungkap fenomena yang terjadi pada kehidupan sehari-hari, sehingga informasi yang ditulis wartawan seharusnya bersifat tepat, akurat dan dapat dipercaya kebenarannya. Kenaikan jumlah wartawan sangat spektakuler dan kurang terkendali. Hingga tahun 2002 saja, jumlah Wartawan Indonesia yang semula 8000 orang, meningkat menjadi 30.000 orang (Wibowo, 2009: 54) sebagai dampaknya adalah pada beberapa segi masih saja terdapat wartawan yang kurang kompeten, hal ini disebabkan untuk menjadi wartawan pada beberapa media massa kurang mendapatkan *raw material* yang bagus. Menurut Hanggoro & Iline (2006) pekerjaan wartawan, termasuk dalam kategori rentan penyakit dan memiliki harapan hidup rendah. Ini karena pekerjaan wartawan memiliki tingkat stres yang cukup tinggi sebagai akibat tuntutan target pembuatan berita dengan *deadline* yang ketat. Dengan tingkat stres yang tinggi akan berpengaruh terhadap daya tahan tubuh, kualitas hidup dan prestasi atau kinerja yang dialaminya, Hal ini didukung oleh penelitian Berg tentang , kinerja atau prestasi kerja sangat dipengaruhi oleh tingkat stres para pekerja (Rahim, 1996 dalam Fauzi, 2008).

Penelitian ini menekankan pada: pengaruh stres berupa konflik, beban kerja, waktu, karakteristik pekerjaan, dukungan kelompok, dan pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dalam pencapaian kinerja . Dari latar belakang tersebut penelitian ini menggunakan indikator stres di kalangan wartawan sebagai objek penelitian. Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah suatu kajian yang intens tentang

pengaruh konflik, beban kerja, waktu, karakteristik pekerjaan, dukungan kelompok, dan pengaruh kepemimpinan pada tingkat stres kerja wartawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dalam upaya meningkatkan komitmen organisasional pada lembaga dimana wartawan bekerja.

B. Perumusan Masalah

1. Apakah variabel stres kerja (konflik kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja wartawan?
2. Apakah variabel stres kerja (konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja wartawan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendapatkan bukti empiris, variabel stres kerja (konflik kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja wartawan
2. Untuk mendapatkan bukti empiris, variabel stres kerja (konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mendapatkan bukti empiris, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja wartawan

D. Kegunaan Penelitian

1. Hasil penelitian ini memberikan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, tentang stress kerja yang ada hubungannya dengan kinerja dan kepuasan kerja wartawan.
2. Untuk menambah wawasan masyarakat umum atau perusahaan yang peduli dengan resiko pekerjaan wartawan
3. Sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian mengenai tingkat stress kerja dihubungkan dengan kinerja dan kepuasan kerja wartawan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

A.1. Stres

Charles D, Spielberger (1991) dalam Handoyo (2001:63) menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stres juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang. Cooper dan Straw (1995: 8-15) mengemukakan gejala stress dapat berupa tanda-tanda berikut ini:

- a. Fisik, yaitu nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas, otot-otot tegang, pencernaan terganggu, sembelit, letih yang tidak beralasan, sakit kepala, salah urat dan gelisah.
- b. Perilaku, yaitu perasaan bingung, cemas dan sedih, jengkel, salah paham, tidak berdaya, tidak mampu berbuat apa-apa, gelisah, gagal, tidak menarik, kehilangan semangat, sulit konsentrasi, sulit berfikir jernih, sulit membuat keputusan, hilangnya kreatifitas, hilangnya gairah dalam penampilan dan hilangnya minat terhadap orang lain.
- c. Watak dan kepribadian, yaitu sikap hati-hati menjadi cermat yang berlebihan, cemas menjadi lekas panik, kurang percaya diri menjadi rawan, penjengkel menjadi meledak-ledak.

A.1.1. Pengertian Stres Kerja

Luthans (1998) dalam Yulianti (2000:10) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Dengan kata lain, stres kerja timbul karena adanya tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda.

Masalah Stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi *nervous*, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses beripikir dan kondisi fisik individu. Selain itu sebagai hasil dari adanya stres kerja karyawan mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti: mudah marah dan agresif, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dan kesulitan dalam masalah tidur. Di kalangan para pakar sampai saat ini belum terdapat kata sepakat dan kesamaan persepsi tentang batasan stres. Baron & Greenberg (1990) dalam Margiati (1999:71), mendefinisikan stres sebagai reaksi-reaksi emosional dan psikologis yang terjadi pada situasi dimana tujuan individu mendapat halangan dan tidak bisa mengatasinya.

Berbeda dengan pakar di atas, Landy (1985) dalam Margiati (1999:71) memahaminya sebagai ketidakseimbangan keinginan dan kemampuan memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya. Robbins (1996) memberikan definisi stres sebagai suatu kondisi dinamis di mana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan Robbins (1996) dalam Dwiyanti(2001:75).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terjadinya stres kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan. Adanya beberapa atribut tertentu dapat mempengaruhi daya tahan stres seorang karyawan.

Ada beberapa alasan mengapa masalah stres yang berkaitan dengan organisasi perlu diangkat ke permukaan pada saat ini (Nimran, 1999:79-80), di antaranya adalah:

- a. Stres merupakan masalah yang akhir-akhir ini hangat dibicarakan, dan posisinya sangat penting dalam kaitannya dengan produktifitas kerja karyawan.
- b. Selain dipengaruhi faktor-faktor dari luar organisasi, stress juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi.
- c. Pemahaman sumber-sumber stres yang disertai dengan pemahaman terhadap cara-cara mengatasinya, penting sekali bagi karyawan dan siapa saja yang terlibat dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang sehat dan efektif.

- d. Banyak di antara kita yang hampir pasti merupakan bagian dari satu atau beberapa organisasi, baik sebagai atasan maupun sebagai bawahan, pernah mengalami stres meskipun dalam taraf yang amat rendah.
- e. Kemajuan di segala bidang seperti sekarang ini, manusia semakin sibuk. Di satu pihak peralatan kerja semakin modern dan efisien, dan di lain pihak beban kerja di satuan-satuan organisasi juga semakin bertambah. Keadaan ini tentu saja akan menuntut energi pegawai yang lebih besar dari yang sudah-sudah. Sebagai akibatnya, pengalaman-pengalaman yang disebut stres dalam taraf yang cukup tinggi menjadi semakin terasa.

A.1.2 Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Terdapat dua faktor penyebab atau sumber munculnya stres atau stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal (Dwiyanti, 2001:75). Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga di mana pribadi berada dan mengembangkan diri. Betapapun faktor kedua tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan, namun karena dampak yang ditimbulkan pekerjaan cukup besar, maka faktor pribadi ditempatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres. Secara umum dikelompokkan sebagai berikut (Dwiyanti, 2001:77-79):

- a. Tidak adanya dukungan sosial. Stres akan cenderung muncul pada para karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga. Banyak kasus menunjukkan bahwa para karyawan yang mengalami stres kerja adalah mereka yang tidak mendapat dukungan (khususnya moral) dari keluarga, seperti orang tua, mertua, anak, teman dan sebagainya. Begitu juga ketika seseorang tidak memperoleh dukungan dari rekan sekerjanya (baik pimpinan maupun bawahan) akan cenderung lebih mudah terkena stres. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya dukungan sosial yang menyebabkan ketidaknyamanan menjalankan pekerjaan dan tugasnya.
- b. Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stres kerja juga bisa terjadi ketika seorang karyawan tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut dirinya.
- c. Pelecehan seksual. Yakni, kontak atau komunikasi yang berhubungan atau dikawatirkan berkaitan dengan seks yang tidak diinginkan. Pelecehan seksual ini bisa dimulai dari yang paling kasar seperti memegang bagian badan yang sensitif, mengajak kencan dan sebagainya sampai yang paling halus berupa rayuan, pujian bahkan senyuman yang tidak pada konteksnya. Dari banyak kasus pelecehan

seksual yang sering menyebabkan stres kerja adalah perlakuan kasar atau penganiayaan fisik dari lawan jenis dan janji promosi jabatan namun tak kunjung terwujud hanya karena wanita. Stres akibat pelecehan seksual banyak terjadi pada negara yang tingkat kesadaran warga (khususnya wanita) terhadap persamaan jenis kelamin cukup tinggi, namun tidak ada undang-undang yang melindunginya (Baron and Greenberg, 1990 dalam Margiati, 1999:72).

- d. Kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja fisik ini bisa berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya, dan sebagainya. Ruangan yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, begitu juga ruangan yang terlalu dingin. Panas tidak hanya dalam pengertian temperatur udara tetapi juga sirkulasi atau arus udara. Di samping itu, kebisingan juga memberi andil tidak kecil munculnya stres kerja, sebab beberapa orang sangat sensitif pada kebisingan dibanding yang lain (Muchinsky, 1997 dalam Margiati, 1999:73).
- e. Manajemen yang tidak sehat. Banyak orang yang stres dalam pekerjaan ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung neurotis. Neurotis yakni seorang pemimpin yang sangat sensitif, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan), perfeksionis, terlalu mendramatisir suasana hati atau peristiwa sehingga mempengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Situasi kerja dimana atasan selalu mencurigai bawahan, membesarkan peristiwa/kejadian yang semestinya sepele dan sebagainya, seseorang akan tidak leluasa menjalankan pekerjaannya,

yang pada akhirnya akan menimbulkan stres (Minner, 1998 dalam Margiati, 1999:73).

- f. Tipe kepribadian. Seseorang dengan kepribadian tipe A cenderung mengalami stres dibanding kepribadian tipe B. Beberapa ciri kepribadian tipe A ini adalah sering merasa diburu-buru dalam menjalankan pekerjaannya, tidak sabaran, konsentrasi pada lebih dan satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup (apa yang diraihinya), cenderung berkompetisi dengan orang lain meskipun dalam situasi atau peristiwa yang non kompetitif. Dengan begitu, bagi pihak perusahaan akan selalu mengalami dilema ketika mengambil pegawai dengan kepribadian tipe A. Sebab, di satu sisi akan memperoleh hasil yang bagus dan pekerjaan mereka, namun di sisi lain perusahaan akan mendapatkan pegawai yang mendapat resiko serangan/sakit jantung (Minner, 1998 dalam Margiati, 1999:73).
- g. Peristiwa/pengalaman pribadi. Stres kerja sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau gagal sekolah, kehamilan tidak diinginkan, peristiwa traumatis atau menghadapi masalah (pelanggaran hukum). Banyak kasus menunjukkan bahwa tingkat stress paling tinggi terjadi pada seseorang yang ditinggal mati pasangannya, sementara yang paling rendah disebabkan oleh perpindahan tempat tinggal. Disamping itu, ketidakmampuan memenuhi kebutuhan sehari-hari, kesepian, perasaan tidak aman, juga termasuk kategori ini (Baron & Greenberg, 1996) dalam Margiati, 1999:73).

Davis dan Newstrom (1985) dalam Margiati (1999:73) menyatakan stres kerja disebabkan:

1. Adanya tugas yang terlalu banyak. Banyaknya tugas tidak selalu menjadi penyebab stres, akan menjadi sumber stres bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.
2. Supervisor yang kurang pandai. Seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya di bawah bimbingan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor. Jika seorang supervisor pandai dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.
3. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor / perusahaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi tertentu, pihak atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan.
4. Kurang mendapat tanggungjawab yang memadai. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan. Atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan (hak) yang memadai. Sehingga, jika harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.
5. Ambiguitas peran. Agar menghasilkan performan yang baik, karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan serta *scope*

dan tanggungjawab dari pekerjaan mereka. Saat tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya akan timbul ambiguitas peran.

6. Perbedaan nilai dengan perusahaan. Situasi ini biasanya terjadi pada para karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi (altruisme).
7. Frustrasi. Dalam lingkungan kerja, perasaan frustrasi memang bisa disebabkan banyak faktor. Faktor yang diduga berkaitan dengan frustrasi kerja adalah terhambatnya promosi, ketidakjelasan tugas dan wewenang serta penilaian / evaluasi staf, ketidakpuasan gaji yang diterima.
8. Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut tidak umum. Situasi ini bisa timbul akibat mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian dan jenjang karir yang dilalui atau mutasi pada perusahaan lain, meskipun dalam satu grup namun lokasinya dan status jabatan serta status perusahaannya berada di bawah perusahaan pertama.
9. Konflik peran. Terdapat dua tipe umum konflik peran yaitu (a) konflik peran intersender, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai; (b) konflik peran intrasender, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya, jika masing-masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada karyawan atau manajer yang berada pada posisi dibawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternatif.

Sumber stres yang menyebabkan seseorang tidak berfungsi optimal atau yang menyebabkan seseorang jatuh sakit, tidak saja datang dari satu macam pembangkit tetapi dari beberapa pembangkit stres. Sebagian besar dari waktu manusia bekerja. Karena itu lingkungan pekerjaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kesehatan seseorang yang bekerja. Pembangkit stres di pekerjaan merupakan pembangkit stres yang besar perannya terhadap kurang berfungsinya atau jatuh sakitnya seseorang tenaga kerja yang bekerja.

Faktor-faktor di pekerjaan yang berdasarkan penelitian dapat menimbulkan stres dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori besar, yaitu faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan, peran dalam organisasi, pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan, serta struktur dan iklim organisasi Hurrell (1988) dalam Munandar (2001:381 - 401):

1. Faktor-faktor Intrinsik dalam Pekerjaan

Termasuk dalam kategori ini ialah tuntutan fisik dan tuntutan tugas. Tuntutan fisik misalnya faktor kebisingan. Sedangkan faktor-faktor tugas mencakup: kerja malam, beban kerja, dan penghayatan dari resiko dan bahaya.

- a. Tuntutan fisik. Kondisi fisik dapat merupakan pembangkit stres (sementara atau tetap pada alat pendengaran kita, juga dapat merupakan sumber stres yang menyebabkan peningkatan dari kesiagaan dan ketidakseimbangan psikologis kita. Kondisi demikian memudahkan timbulnya kecelakaan. Misalnya tidak mendengar suara-suara peringatan sehingga timbul kecelakaan. Ivancevich & Matteson (1980) dalam Munandar (2001:381-383) berpendapat bahwa bising yang berlebihan (sekitar

80 desibel) yang berulang kali di dengar, untuk jangka waktu yang lama, dapat menimbulkan stres. Dampak psikologis dari bising yang berlebih ialah mengurangi toleransi dari tenaga kerja terhadap pembangkit stres yang lain, dan menurunkan motivasi kerja. Bising oleh para pekerja pabrik dinilai sebagai pembangkit stres yang membahayakan.

- b. Tuntutan tugas : penelitian menunjukkan bahwa shift/kerja malam merupakan sumber utama dan stres bagi para pekerja pabrik Monk & Tepas (1985) dalam Munandar (2001:383-389). Para pekerja *shift* malam lebih sering mengeluh tentang kelelahan dan gangguan perut daripada para pekerja pagi/siang dan dampak dari kerja *shift* terhadap kebiasaan makan yang mungkin menyebabkan gangguan perut.

Beban kerja berlebih dan beban kerja terlalu sedikit merupakan pembangkit stres. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebih/terlalu sedikit secara kuantitatif, dan beban kerja berlebih/terlalu sedikit secara kualitatif. Beban kerja berlebih/terlalu sedikit secara kuantitatif yaitu beban yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebih/terlalu sedikit kualitatif, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan ketrampilan dan/atau potensi dari tenaga kerja.

Di samping itu beban kerja berlebih kuantitatif dan kualitatif dapat menimbulkan kebutuhan untuk bekerja selama jumlah jam yang sangat banyak, yang merupakan sumber tambahan dari stres. Everly & Girdano (1980) dalam Munandar

(2001:384-389) menambahkan kategori lain dari beban kerja, yaitu kombinasi dari beban kerja berlebih kuantitatif dan kualitatif. Beban berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu harus melakukan terlalu banyak hal, merupakan kemungkinan sumber stress pekerjaan. Unsur yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif ialah desakan waktu, yaitu setiap tugas diharapkan dapat diselesaikan secepat mungkin secara tepat dan cermat. Pada saat tertentu, dalam hal tertentu waktu akhir (*dead line*) justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Namun, bila desakan waktu menyebabkan timbulnya banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang, maka ini merupakan cerminan adanya beban berlebih kuantitatif. Beban kerja terlalu sedikit kuantitatif juga dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis seseorang. Pada pekerjaan yang sederhana, dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa monoton.

Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari, sebagai hasil dari terlampau sedikitnya tugas yang harus dilakukan, dapat menghasilkan berkurangnya perhatian. Hal ini, secara potensial membahayakan jika tenaga kerja gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat. Beban berlebihan kualitatif merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh manusia makin beralih titik beratnya pada pekerjaan otak. Pekerjaan makin menjadi majemuk. Kemajemukan pekerjaan yang harus dilakukan seorang tenaga kerja dapat dengan mudah berkembang menjadi beban berlebihan kualitatif jika kemajemukannya memerlukan kemampuan teknis dan intelektual yang lebih tinggi daripada yang dimiliki. Pada titik tertentu kemajemukan pekerjaan tidak lagi

produktif, tetapi menjadi destruktif. Pada titik tersebut kita telah melewati kemampuan kita untuk memecahkan masalah dan menalar dengan cara yang konstruktif. Timbullah kelelahan mental dan reaksi-reaksi emosional dan fisik.

Beban terlalu sedikit kualitatif merupakan keadaan dimana tenaga kerja tidak diberi peluang untuk menggunakan ketrampilan yang diperolehnya, atau untuk mengembangkan kecakapan potensialnya secara penuh. Beban terlalu sedikit disebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah ke semangat dan motivasi yang rendah untuk kerja. Tenaga kerja akan merasa bahwa ia "tidak maju-maju", dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan ketrampilannya (Sutherland & Cooper (1990) dalam Munandar (2001:387).

2. Peran Individu dalam Organisasi

Setiap tenaga kerja bekerja sesuai dengan perannya dalam organisasi, artinya setiap tenaga kerja mempunyai kelompok tugasnya yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai dengan yang diharapkan oleh atasannya. Namun demikian tenaga kerja tidak selalu berhasil untuk memainkan perannya tanpa menimbulkan masalah. Kurang baik berfungsinya peran, yang merupakan pembangkit stres yaitu meliputi: konflik peran dan ketaksaan peran (*role ambiguity*).

- a. Konflik peran: konflik peran timbul jika seorang tenaga kerja mengalami adanya:
 - Pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang ia miliki.

- Tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya.
 - Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya.
 - ☐ Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.
- b. Ketaksaan peran: jika seorang pekerja tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketaksaan meliputi:
- Ketidakjelasan dari saran-saran (tujuan-tujuan) kerja.
 - Kesamaran tentang tanggung jawab.
 - Ketidakjelasan tentang prosedur kerja.
 - Kesamaran tentang apa yang diharapkan oleh orang lain.
 - Kurang adanya balikan, atau ketidakpastian tentang produktifitas kerja. Menurut Kahn, Dkk (1964) dalam Munandar (2001:392), stres yang timbul karena ketidakjelasan sasaran akhirnya mengarah ketidakpuasan pekerjaan, kurang memiliki kepercayaan diri, rasa tak berguna, rasa harga diri menurun, depresi, motivasi rendah untuk bekerja, peningkatan tekanan darah dan detak nadi, dan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan.

3. Pengembangan Karir

Unsur-unsur penting pengembangan karir meliputi:

- Peluang untuk menggunakan ketrampilan jabatan sepenuhnya
- Peluang mengembangkan ketrampilan yang baru
- Penyuluhan karir untuk memudahkan keputusan-keputusan yang menyangkut karir.

Pengembangan karir merupakan pembangkit stres potensial yang mencakup ketidakpastian *Over* pekerjaan, promosi berlebih, dan promosi yang kurang.

- a. *Job Insecurity*: perubahan-perubahan lingkungan menimbulkan masalah baru yang dapat mempunyai dampak pada perusahaan. Reorganisasi dirasakan perlu untuk dapat menghadapi perubahan lingkungan dengan lebih baik. Sebagai akibatnya ialah adanya pekerjaan lama yang hilang dan adanya pekerjaan yang baru. Dapat terjadi bahwa pekerjaan yang baru memerlukan ketrampilan yang baru. Setiap reorganisasi menimbulkan ketidakpastian pekerjaan, yang merupakan sumber stres yang potensial.
- b. *Under-promotion*: setiap organisasi industri mempunyai proses pertumbuhan masing-masing. Ada yang tumbuhnya cepat dan ada yang lambat, ada pula yang tidak tumbuh atau setelah tumbuh besar mengalami penurunan, organisasi menjadi lebih kecil. Pola pertumbuhan organisasi industry berbeda-beda. Salah satu akibat dari proses pertumbuhan ini ialah tidak adanya kesinambungan dari mobilitas vertikal dari para tenaga kerjanya. Peluang dan kecepatan promosi tidak sama setiap saat. Dalam pertumbuhan organisasi yang cepat, banyak kedudukan pimpinan memerlukan tenaga, dalam keadaan sebaliknya, organisasi terpaksa harus memperkecil diri, tidak ada peluang

untuk mendapatkan promosi, malahan akan timbul kecemasan akan kehilangan pekerjaan.

Peluang yang kecil untuk promosi, baik karena keadaan tidak mengizinkan maupun karena dilupakan, dapat merupakan pembangkit stres bagi tenaga kerja yang merasa sudah waktunya mendapatkan promosi. Perilaku yang mengganggu, semangat kerja yang rendah dan hubungan antar pribadi yang bermutu rendah, berkaitan dengan stres dari kesenjangan yang dirasakan antara kedudukannya sekarang di organisasi dengan kedudukan yang diharapkan. Sedangkan stres yang timbul karena *over-promotion* memberikan kondisi beban kerja yang berlebihan serta adanya tuntutan pengetahuan dan ketrampilan yang tidak sesuai dengan bakatnya.

4. Hubungan dalam Pekerjaan

Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan ketaksaan peran yang tinggi, yang mengarah ke komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai antara pekerja dan ketegangan psikologis dalam bentuk kepuasan pekerjaan yang rendah, penurunan dari kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekan kerjanya (Kahn dkk, 1964 dalam Munandar, 2001:395).

5. Struktur dan Iklim Organisasi

Faktor stres yang dikenali dalam kategori ini adalah terpusat pada sejauh mana tenaga kerja dapat terlihat atau berperan serta pada *support* sosial. Kurangnya peran serta

atau partisipasi dalam pengambilan keputusan berhubungan dengan suasana hati dan perilaku negatif. Peningkatan peluang untuk berperan serta menghasilkan peningkatan produktivitas, dan peningkatan taraf dari kesehatan mental dan fisik.

6. Tuntutan dari Luar Organisasi/Pekerjaan

Kategori pembangkit stres potensial ini mencakup segala unsur kehidupan seseorang yang dapat berinteraksi dengan peristiwa-peristiwa kehidupan dan kerja di dalam satu organisasi, dan dapat memberi tekanan pada individu. Isu-isu tentang keluarga, krisis kehidupan, kesulitan keuangan, keyakinan-keyakinan pribadi dan organisasi yang bertentangan, konflik antara tuntutan keluarga dan tuntutan perusahaan, semuanya dapat merupakan tekanan pada individu dalam pekerjaannya, sebagaimana halnya stres dalam pekerjaan mempunyai dampak yang negatif pada kehidupan keluarga dan pribadi.

7. Ciri-ciri Individu

Menurut pandangan interaktif dari stres, stres ditentukan pula oleh individunya sendiri, sejauh mana ia melihat situasinya sebagai penuh stres. Reaksi sejauh mana ia melihat situasinya sebagai penuh stres. Reaksi-reaksi psikologis, fisiologis, dan dalam bentuk perilaku terhadap stres adalah hasil dari interaksi situasi dengan individunya, mencakup ciri-ciri kepribadian yang khusus dan pola-pola perilaku yang didasarkan pada sikap, kebutuhan, nilai-nilai, pengalaman masa lalu, keadaan kehidupan dan kecakapan (antara lain inteligensi, pendidikan, pelatihan, pembelajaran). Dengan demikian, faktor-faktor dalam diri individu berfungsi sebagai faktor pengaruh antara rangsang dari lingkungan yang merupakan

pembangkit stres potensial dengan individu. Faktor pengubah ini yang menentukan bagaimana, dalam kenyataannya, individu bereaksi terhadap pembangkit stres potensial.

- **Kecakapan:** merupakan variabel yang ikut menentukan stress tidaknya suatu situasi yang sedang dihadapi, jika seorang pekerja menghadapi masalah yang ia rasakan tidak mampu ia pecahkan, sedangkan situasi tersebut mempunyai arti yang penting bagi dirinya, situasi tersebut akan ia rasakan sebagai situasi yang mengancam dirinya sehingga ia mengalami stres. Ketidakmampuan menghadapi situasi menimbulkan rasa tidak berdaya. Sebaliknya jika merasa mampu menghadapi situasi orang justru akan merasa ditantang dan motivasinya akan meningkat.
- **Kepribadian:** mereka yang berkepribadian introvert bereaksi lebih negatif dan menderita ketegangan yang lebih besar daripada mereka yang berkepribadian extrovert, pada konflik peran. Kepribadian yang *flexible* (orang yang lebih terbuka terhadap pengaruh dari orang lain sehingga lebih mudah mendapatkan beban yang berlebihan) mengalami ketegangan yang lebih besar dalam situasi konflik, dibandingkan dengan mereka yang berkepribadian *rigid*.
- **Nilai dan kebutuhan:** setiap organisasi mempunyai kebudayaan masing-masing. Kebudayaan yang terdiri dari keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma perilaku yang menunjang organisasi dalam usahanya mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan internal. Para tenaga kerja diharapkan berperilaku sesuai dengan norma-norma perilaku yang diterima dalam organisasi.

Faktor organisasional yang menjadi sumber atau mempengaruhi stress cukup banyak jumlahnya. Beberapa diantaranya yang penting dan telah sering diteliti adalah sebagai berikut:

1. *Role ambiguity and role conflict* (kekaburan peran dan konflik peran).

Role ambiguity atau kekaburan peran adalah suatu kesenjangan antara jumlah informasi yang dimiliki seseorang dengan yang dibutuhkannya untuk dapat melaksanakan perannya dengan tepat (Brief, dkk (1980) dalam Nimran (1999:86). Karenanya kekaburan peran adalah bersifat pembangkit stres sebab ia menghalangi individu untuk melakukan tugasnya dan menyebabkan timbulnya perasaan tidak aman dan tidak menentu. Seseorang dapat dikatakan berada dalam kekaburan peran apabila ia menunjukkan ciri-ciri antara lain sebagai berikut: (a) Tidak jelas benar apa tujuan peran yang diinginkannya; (b) tidak jelas kepada siapa ia bertanggung jawab dan siapa yang melapor kepadanya; (c) tidak sepenuhnya mengerti apa yang diharapkan dari padanya dan (d) tidak memahami benar peranan daripada pekerjaannya dalam rangka pencapaian tujuan secara keseluruhan.

Di lain pihak, *role conflict* atau konflik peran didefinisikan oleh Brief, dkk (1980) dalam Nimran (1999:87) sebagai "the incongruity of expectations associated with role". Jadi, konflik peran itu adalah adanya ketidakcocokan antara harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Secara lebih spesifik, Leigh, dkk (1988) dalam Nimran (1999:87-88) menyatakan bahwa "*Role conflict is the result of an employee facing the inconsistent Expectations of various parties or personal needs, values, etc.*" Artinya, konflik peran merupakan hasil dari ketidakkonsistenan harapan-harapan berbagai pihak atau persepsi adanya ketidakcocokan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, nilai-nilai individu, dan

sebagainya. Sebagai akibatnya, seseorang yang mengalami konflik peran akan berada dalam suasana terombang-ambing, terjepit, dan serba salah. Ciri-ciri seseorang yang berada dalam konflik adalah sebagai berikut: (a) mengerjakan hal-hal yang tidak perlu; (b) terjepit di antara dua atau lebih kepentingan yang berbeda (atasan dan bawahan); (c) mengerjakan sesuatu yang diterima oleh pihak yang satu tetapi tidak oleh yang lain; (d) menerima perintah/permintaan yang bertentangan. (e) mengerjakan sesuatu atau berhadapan dengan keadaan di mana saluran komando dalam organisasi tidak dipatuhi.

Kahn dkk (1964) dalam Nimran (1999:89) menemukan bahwa kekaburan peran berhubungan negatif dengan kesehatan fisik dan psikis. Para peneliti ini melaporkan bahwa individu yang mengalami kekaburan peran yang tinggi cenderung merasa kurang puas terhadap pekerjaannya dan melaporkan tekanan pekerjaan yang tinggi dibandingkan dengan mereka yang rendah kekaburan perannya atau perannya lebih jelas.

2. *Work Overload* (kelebihan beban kerja)

Work overload atau kelebihan beban kerja oleh French & Caplan (1973) dalam Nimran (1999:89) dibedakan dalam *quantitative overload* dan *qualitative overload*. Menurut istilah mereka yang bersifat kuantitatif adalah "*having too much to do*", sedangkan yang bersifat kualitatif yang disebutkan sebagai "*too difficult*". Jadi manakala para pekerja merasa bahwa terlalu banyak pekerjaan yang harus dikerjakan, terlalu beragam hal yang harus dilakukan, atau tidak cukup waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan, maka keadaan ini disebut kelebihan beban kerja

kuantitatif atau *quantitative overload* Ivancevich & Matteson (1980) dalam Nimran (1999:90).

A.1.3 Dampak Stres Kerja Pada Perusahaan

Randall Schuller (1980) mengidentifikasikan beberapa perilaku negatif karyawan yang berpengaruh terhadap organisasi. Menurutnya stress yang dihadapi oleh karyawan berkorelasi dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja serta tendensi mengalami kecelakaan. Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa:

1. Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja
2. Mengganggu kenormalan aktivitas kerja
3. Menurunkan tingkat produktivitas
4. Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian *financial* yang dialami perusahaan karena tidak seimbang antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

A.1.4 Dampak Stres Kerja Pada Karyawan

Pengaruh stres kerja ada yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Namun pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan perusahaan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Reaksi terhadap stress dapat merupakan reaksi bersifat psikis maupun fisik. Biasanya pekerja atau karyawan yang stress akan menunjukkan perubahan perilaku. Perubahan perilaku terjadi pada diri manusia sebagai usaha mengatasi stres.

Usaha mengatasi stres dapat berupa perilaku melawan stress (*flight*) atau *freeze* (berdiam diri). Dalam kehidupan sehari-hari ketiga reaksi ini biasanya dilakukan secara bergantian, tergantung situasi dan bentuk stres.

Perubahan-perubahan ini di tempat kerja merupakan gejala-gejala individu yang mengalami stres antara lain (Margiati, 1999:78-79): (a) bekerja melewati batas kemampuan, (b) sering terlambat masuk kerja, (c) ketidakhadiran pekerjaan, (d) kesulitan membuat keputusan, (e) kesalahan yang sembrono, (f) kelalaian menyelesaikan pekerjaan, (g) lupa akan janji yang telah dibuat dan kegagalan diri sendiri, (h) kesulitan berhubungan dengan orang lain, (i) kerisauan tentang kesalahan yang dibuat, (j) Menunjukkan gejala fisik seperti pada alat pencernaan, tekanan darah tinggi, radang kulit, radang pernafasan.

Munculnya stres, baik yang disebabkan oleh sesuatu yang menyenangkan atau sesuatu yang tidak menyenangkan akan memberikan akibat tertentu pada seseorang. Cox (1978) dalam Handoyo (2001:67-68) membagi empat jenis konsekuensi yang dapat ditimbulkan stres, yaitu:

1. Pengaruh psikologis, yang berupa kegelisahan, agresi, kelesuan, kebosanan, depresi, kelelahan, kekecewaan, kehilangan kesabaran, harga diri yang rendah.
2. Pengaruh perilaku, yang berupa peningkatan konsumsi alkohol, tidak nafsu makan atau makan berlebihan, penyalahgunaan obat-obatan, menurunnya semangat untuk berolahraga yang berakibat timbulnya beberapa penyakit. Pada saat stres juga

terjadi peningkatan intensitas kecelakaan, baik di rumah, ditempat kerja atau di jalan.

3. Pengaruh kognitif, yaitu ketidakmampuan mengambil keputusan, kurangnya konsentrasi, dan peka terhadap ancaman.
4. Pengaruh fisiologis, yaitu menyebabkan gangguan pada kesehatan fisik yang berupa penyakit yang sudah diderita sebelumnya, atau memicu timbulnya penyakit tertentu.

A.1.5 Strategi Manajemen Stres Kerja

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres lebih daripada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif. Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang harus dicoba. Sebagian para pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru akan menambah masalah lebih jauh.

Sebelum masuk ke cara-cara yang lebih spesifik untuk mengatasi stressor tertentu, harus diperhitungkan beberapa pedoman umum untuk memacu perubahan dan penanggulangan. Pemahaman prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang muncul terutama yang berkait dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja. Dalam hubungannya

dengan tempat kerja, stres dapat timbul pada beberapa tingkat, berjarak dari ketidakmampuan bekerja dengan baik dalam peranan tertentu karena kesalahpahaman atasan atau bawahan. Atau bahkan dari sebab tidak adanya ketrampilan (khususnya ketrampilan manajemen) hingga sekedar tidak menyukai seseorang dengan siapa harus bekerja secara dekat (Margiati, 1999:76).

Suprihanto, dkk (2003:63-64) mengatakan bahwa dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak khawatir jika karyawannya mengalami stress yang ringan. Alasannya karena pada tingkat stres *latent* akan memberikan akibat positif, karena hal ini akan mendesak mereka untuk melakukan tugas lebih baik. Tetapi pada tingkat stres yang tinggi atau stres ringan yang berkepanjangan akan membuat menurunnya kinerja karyawan. Stres ringan mungkin akan memberikan keuntungan bagi organisasi, tetapi dari sudut pandang individu hal tersebut bukan merupakan hal yang diinginkan. Maka manajemen mungkin akan berpikir untuk memberikan tugas yang menyertakan stress ringan bagi karyawan untuk memberikan dorongan bagi karyawan, namun sebaliknya itu akan dirasakan sebagai tekanan oleh si pekerja. Maka diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres, ada dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi.

1. Pendekatan Individual

Seorang karyawan dapat berusaha sendiri untuk mengurangi level stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu; pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial. Dengan pengelolaan

waktu yang baik maka seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tanpa adanya tuntutan kerja yang tergesa-gesa. Dengan latihan fisik dapat meningkatkan kondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yang berat. Selain itu untuk mengurangi stres yang dihadapi pekerja perlu dilakukan kegiatan-kegiatan santai. Dan sebagai strategi terakhir untuk mengurangi stress adalah dengan mengumpulkan sahabat, kolega, keluarga yang akan dapat memberikan dukungan dan saran-saran bagi dirinya.

2. Pendekatan Organisasional

Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dan tugas dan peran serta struktur organisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengurangi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan. Melalui strategi tersebut akan menyebabkan karyawan memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan mereka bekerja untuk tujuan yang mereka inginkan serta adanya hubungan interpersonal yang sehat serta perawatan terhadap kondisi fisik dan mental. Secara umum strategi manajemen stres kerja dapat dikelompokkan menjadi strategi penanganan individual, organisasional dan dukungan sosial (Margiati, 1999:77-78):

a. Strategi Penanganan Individual

Yaitu strategi yang dikembangkan secara pribadi atau individual. Strategi individual ini bisa dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

- Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif.
Artinya, jika seorang karyawan merasa dirinya ada kenaikan ketegangan, para karyawan tersebut seharusnya *time out* terlebih dahulu. Cara *time out* ini bisa macam-macam, seperti istirahat sejenak namun masih dalam ruangan kerja, keluar ke ruang istirahat (jika menyediakan), pergi sebentar ke kamar kecil untuk membasuh muka dengan air dingin atau berwudlu bagi orang Islam, dan sebagainya.
- Melakukan relaksasi dan meditasi. Kegiatan relaksasi dan meditasi ini bisa dilakukan di rumah pada malam hari atau hari-hari libur kerja. Dengan melakukan relaksasi, karyawan dapat membangkitkan perasaan rileks dan nyaman. Dengan demikian karyawan yang melakukan relaksasi diharapkan dapat mentransfer kemampuan dalam membangkitkan perasaan rileks ke dalam perusahaan di mana mereka mengalami situasi stres. Beberapa cara meditasi yang biasa dilakukan adalah dengan menutup atau memejamkan mata, menghilangkan pikiran yang mengganggu, kemudian perlahan-lahan mengucapkan doa.
- Melakukan diet dan fitness. Beberapa cara yang bisa ditempuh adalah mengurangi masukan atau konsumsi garam dan makanan mengandung lemak,

memperbanyak konsumsi makanan yang bervitamin seperti buah-buahan dan sayur-sayuran, dan banyak melakukan olahraga, seperti lari secara rutin, tenis, bulu tangkis, dan sebagainya Baron & Greenberg (1990) dalam Margiati (1999:78).

b. Strategi-strategi Penanganan Organisasional.

Strategi ini didesain oleh manajemen untuk menghilangkan atau mengontrol tekanan tingkat organisasional untuk mencegah atau mengurangi stres kerja untuk pekerja individual. Manajemen stres melalui organisasi dapat dilakukan dengan :

- Menciptakan iklim organisasional yang mendukung. Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur birokratik yang tinggi dengan menyertakan infleksibel, iklim impersonal. Ini dapat membawa pada stress kerja yang sungguh-sungguh. Sebuah strategi pengaturan mungkin membuat struktur lebih terdesentralisasi dan organik dengan pembuatan keputusan partisipatif dan aliran komunikasi ke atas. Perubahan struktur dan proses *structural* mungkin menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi pekerja, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan mungkin mencegah atau mengurangi stres kerja mereka.
- Memperkaya desain tugas-tugas dengan memperkaya kerja baik dengan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan pusat seperti variasi skill, identitas tugas,

signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik mungkin membawa pada pernyataan motivasional atau pengalaman berani, tanggung jawab, pengetahuan hasil-hasil.

- Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional. Konflik peran dan ketidakjelasan diidentifikasi lebih awal sebagai sebuah penekan individual utama. Ini mengacu pada manajemen untuk mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional sehingga penyebab stress ini dapat dihilangkan atau dikurangi. Masing-masing pekerjaan mempunyai ekspektansi yang jelas dan penting atau sebuah pengertian yang ambigu dari apa yang dia kerjakan. Sebuah strategi klarifikasi peran yang spesifik memungkinkan seseorang mengambil sebuah peranan menemukan sebuah catatan ekspektansi dari masing-masing pengirim peran. Catatan ini kemudian akan dibandingkan dengan ekspektansi vokal seseorang, dan banyak perbedaan akan secara terbuka didiskusikan untuk mengklarifikasi ketidakjelasan dan negoiasikan untuk memecahkan konflik.
- Rencana dan pengembangan jalur karir dan menyediakan konseling. Secara tradisional, organisasi telah hanya menunjukkan melalui kepentingan dalam perencanaan karir dan pengembangan pekerja mereka. Individu dibiarkan untuk memutuskan gerakan dan strategi karir sendiri.

c. Strategi Dukungan Sosial.

Untuk mengurangi stres kerja, dibutuhkan dukungan sosial terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, pemimpin atau orang lain. Agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak,

sehingga dukungan sosial dapat diperoleh seperti dikatakan Landy (1985) dalam Margiati (1999:78) dan Goldberger & Breznitz (1993) dalam Margiati (1999:78). Karyawan dapat mengajak berbicara orang lain tentang masalah yang dihadapi, atau setidaknya ada tempat mengadu atas keluhan kesahnya (Minner, 1998) dalam Margiati (1999:78).

Ada empat pendekatan terhadap stres kerja, yaitu dukungan sosial (*social support*), meditasi (*meditation*), *biofeedback*, dan program kesehatan pribadi (*personal wellness programs*). Pendekatan tersebut sesuai dengan pendapat Keith Davis dkk (1985) dalam Mangkunegara (2002:157-158) yang mengemukakan bahwa "*Four approaches that of ten involve employee and management cooperation for stress management are social support, meditation, biofeedback and personal wellness programs*".

➤ Pendekatan dukungan sosial.

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya: bermain game, dan bercanda.

➤ Pendekatan melalui meditasi.

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi meditasi ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit. Meditasi bisa dilakukan di ruangan khusus. Karyawan yang beragama Islam bisa melakukannya setelah shalat Dzuhur melalui doa dan zikir kepada Allah SWT.

➤ Pendekatan melalui *biofeedback*.

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stress yang dialaminya.

➤ Pendekatan kesehatan pribadi.

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinyu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

A.2 MOTIVASI KERJA

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk, 2003:41).

A.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Sperling (1997) dalam Mangkunegara (2002:93) mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri- Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Stanton (1981:235) dalam Mangkunegara (2002:93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada itujuan individu dalam

mencapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Stanford (1969:173) dalam Mangkunegara (2002:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motivasi dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick (1985) dalam Mangkunegara (2002:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

A.2.2 Teori Motivasi Kerja

Model Maslow ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja.

Menurut Maslow, pada umumnya terdapat hierarki kebutuhan manusia:

1. Kebutuhan fisiologik (*physiological needs*), misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh tiap individu. Karena dengan

terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang atau pun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini.

2. Kebutuhan aktualisasi diri, yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri. Pada puncak hirarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri, atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif.

A.2.3 Teori Harapan (*Expectacy Theory*)

Teori ekspektansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual, hubungan dengan hubungan upaya-kinerja, dan didambkannya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika: "Orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya". Vroom (1964) dalam Winardi (2002:109-110) berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut: ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta

positif, sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut harus tinggi serta positif. Motivasi Ekspektansi x Instrumen x Valensi ($M = E \times I \times V$) Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

Istilah-istilah Ekspektansi dipandang dari sudut Perspektif Manajerial Selain teori ekspektansi diatas, terdapat teori motivasi dengan model lain yang dirumuskan sebagai berikut:

$$M = \{(E - P)\} \{(P - O) V\}$$

Penjelasannya adalah:

M = Motivasi

E = Pengharapan (*Expectation*)

P = Prestasi (*Performance*)

O = Hasil (*Outcome*)

V = Penilaian (*Value*)

Secara sederhana, dalam teori ini, motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil. Karena kebutuhan di atas merupakan generalisasi karena kenyataannya kebutuhan orang tidak sama, maka dikenai *The Expectacy Model* yang menyatakan. "Motivasi adalah fungsi dari berapa banyak yang diinginkan dan berapa besar

kemungkinan pencapaiannya". Dari teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan motivasi, maka seorang manajer harus (Ishak & Hendri, 2003:32-34):

1. Mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan preferensi yang berbeda pula. Tidak ada dua orang yang benar-benar memiliki kebutuhan yang sama.
2. Mencoba memahami kebutuhan utama seorang karyawan. Memahami apa yang dibutuhkan apalagi kebutuhan utama karyawan, merupakan perilaku atasan yang dicintai bawahan.
3. Membantu seorang pegawai menentukan upaya mencapai kebutuhannya melalui prestasi. Hal ini tidak sulit jika dilakukan dengan ketulusan, bukan pamrih. Suprihanto, dkk (2003:52-53) menyatakan bahwa teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) ini merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa tujuan yang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan kinerja (*performance*) yang lebih tinggi.

Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan belum tentu dilakukan oleh banyak orang. Dalam pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (*acceptance*), artinya sesulit apapun apabila orang telah menerima suatu pekerjaan maka akan dijalankan dengan baik. Sementara itu dalam pencapaian tujuan yang partisipatif dapat pula berdampak negatif yaitu timbulnya superioritas pada orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi. Teori Penetapan Tujuan Locke mengatakan bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan

utama perilaku. Perilaku orang akan terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi.

Menurut teori ini, prestasi akan tergantung pada tingkat kesukaran tujuan, kerincian tujuan, dan komitmen seseorang terhadap tujuan. Tujuan yang lebih sukar akan membuat orang frustrasi sehingga prestasinya juga rendah. Kerincian tujuan akan mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap tujuan di mana seseorang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik. Sedangkan variabel komitmen terhadap tujuan menyangkut keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi bisa diharapkan akan berprestasi lebih baik.

A.2.4 Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak

akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:16-17).

A.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Herzberg (1966) dalam Masithoh (1998:20) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)
2. Pengakuan orang lain (*recognition*)
3. Tanggungjawab (*responsibility*)
4. Peluang untuk maju (*advancement*)
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
6. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Ciri-ciri perilaku karyawan yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi menurut McClelland (1961) adalah:

- Menyukai tanggungjawab untuk memecahkan masalah.
- Cenderung menetapkan target yang sulit dan berani mengambil risiko.
- Memiliki tujuan yang jelas dan realistik.

- Memiliki rencana kerja yang menyeluruh.
- Lebih mementingkan umpan balik yang nyata tentang hasil prestasinya.
- Senang dengan tugas yang dilakukan dan selalu ingin menyelesaikan dengan sempurna. ebaliknya ciri-ciri karyawan yang memiliki motivasi berprestasi rendah adalah:

- ✓ Bersikap apatis dan tidak percaya diri.
- ✓ Tidak memiliki tanggungjawab pribadi dalam bekerja.
- ✓ Bekerja tanpa rencana dan tujuan yang jelas.
- ✓ Ragu-ragu dalam mengambil keputusan.
- ✓ Setiap tindakan tidak terarah dan menyimpang dari tujuan.

McClelland (1961) mengemukakan laporan hasil penelitian tentang gaya manajerial dari 16.000 manajer di Amerika Serikat yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, menengah dan rendah menunjukkan sebagai berikut:

- Manajer dengan motivasi berprestasi yang rendah memiliki karakter pesimis dan tidak percaya dengan kemampuan bawahannya. Sedangkan manajer dengan motivasi berprestasi tinggi sangat optimis dan memandang bawahan baik dan menyenangkan.
- Motivasi manajer dapat diproyeksikan pada bawahannya. Bagi manajer yang bermotivasi prestasi tinggi selalu memperhatikan aspek-aspek pekerjaan yang harus diselesaikan dan mendiskusikan tugas pekerjaan yang harus dicapai bawahannya, sehingga mereka akan menerima.

- Manajer yang bermotivasi berprestasi tinggi cenderung menggunakan metode partisipasi terhadap bawahannya, sedangkan manajer dengan motivasi berprestasi sedang dan rendah selalu menghindar dalam interaksi dan komunikasi terbuka.
- Manajer yang prestasinya tinggi lebih memperhatikan pada manusia dan tugas / produksi, manajer yang prestasinya sedang lebih memperhatikan tugas / produksi, sedangkan manajer yang prestasinya rendah hanya memperhatikan kepentingan pribadi dan tidak menghiraukan.

A.3 KINERJA

A.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mathis & Jackson (2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (1995) dalam As'ad (1991:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As'ad, 1991:46-47). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedang Suprihanto (1988) dalam Srimulyo (1999:33) mengatakan

bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Menurut Vroom (1964) dalam As'ad (1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformansi rendah.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya "*like dan dislike*" dari penilai, agar obyektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

A.3.2 Metode Penilaian Karyawan

Menurut Handoko (2001:235) dalam Thoyib (1998:21-22) ada enam metode penilaian kinerja karyawan:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bias memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kean terakhir.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen ,mmain lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di *review*, perubahan, persetujuan dan perubahan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.
5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus *reliable* dan *valid*. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking*, *grading*, *point allocation method*.

6. *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebbaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. Grading, metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point location*, merupakan bentuk lain dari grading penilai diberikan sejumlah nilai total dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan diberi nilai lebih besar dan pada para karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada. Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko (2001) dalam Srimulyo (1999: 34- 35) mengemukakan:

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*.

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Melihat ketidakakuratan informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

A.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson, dkk (dalam Srimulyo, 1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
 - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
 - c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
 - a. Sumberdaya

- b. Kepemimpinan
- c. Imbalan
- d. Struktur
- e. Desain pekerjaan.

3. Variabel psikologis, terdiri dari:

- a. Persepsi
- b. Sikap
- c. Kepribadian
- d. Belajar
- e. Motivasi.

Menurut Tiffin dan McCormick (1979) dalam Srimulyo (1999:40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional:
 - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi)
 - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan dinilai oleh atasan langsung berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan terlebih dahulu.

A.3.4 Penggunaan Penilaian Kinerja Bagi Karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Riset menunjukkan penggunaan penilaian kinerja yang luas untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2002), penilaian kinerja kadang-kadang merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, dan mendiskusikan nilai dengan karyawan yang nilainya buruk bisa menjadi tidak menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai si karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil penilaian kinerja, yang

sering membuat penilaian kinerja menjadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer. Kegunaan yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu

1. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka. Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji seharusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja, dan bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Peran manajer secara historis adalah sebagai evaluator dari kinerja bawahan, yang kemudian mengarah pada rekomendasi kompensasi karyawan atau keputusan lainnya. Jika ada bagian dari proses ini yang gagal, di mana karyawan yang paling produktif tidak menerima imbalan yang lebih besar, akan menyebabkan timbulnya persepsi akan adanya ketidakadilan di dalam kompensasi karyawan.

Penggunaan administratif lainnya dari penilaian kinerja adalah seperti keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas, yang sangat penting untuk para karyawan. Sebagai contoh, urutan pengurangan karyawan dapat diberikan alasan dengan penilaian kinerja. Untuk alasan ini, jika seorang pengusaha menyatakan bahwa keputusan ini dibuat berdasarkan penilaian kinerja, maka hasil penilaian kinerja harus mendokumentasikan dengan jelas perbedaan dari kinerja seluruh karyawan. Sedangkan untuk promosi atau demosi

berdasarkan kinerja juga harus didokumenkan dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan, atau membayar orang-orang secara berbeda, karena hal-hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada.

2. Penggunaan untuk Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan ketrampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan. Peran manajer pada situasi ini adalah seperti pembina. Tugas pembina adalah memberi penghargaan kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan tentang peningkatan yang diperlukan, dan menunjukkan pada karyawan bagaimana caranya meningkatkan diri. Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu sebagaimana dalam kasus dalam penggunaan administratif yang digunakan untuk penilaian kinerja. Dorongan yang positif untuk tingkah laku yang diinginkan organisasi adalah bagian yang penting dan pengembangan. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi karyawan mana yang ingin berkembang.

B. Kerangka Berpikir

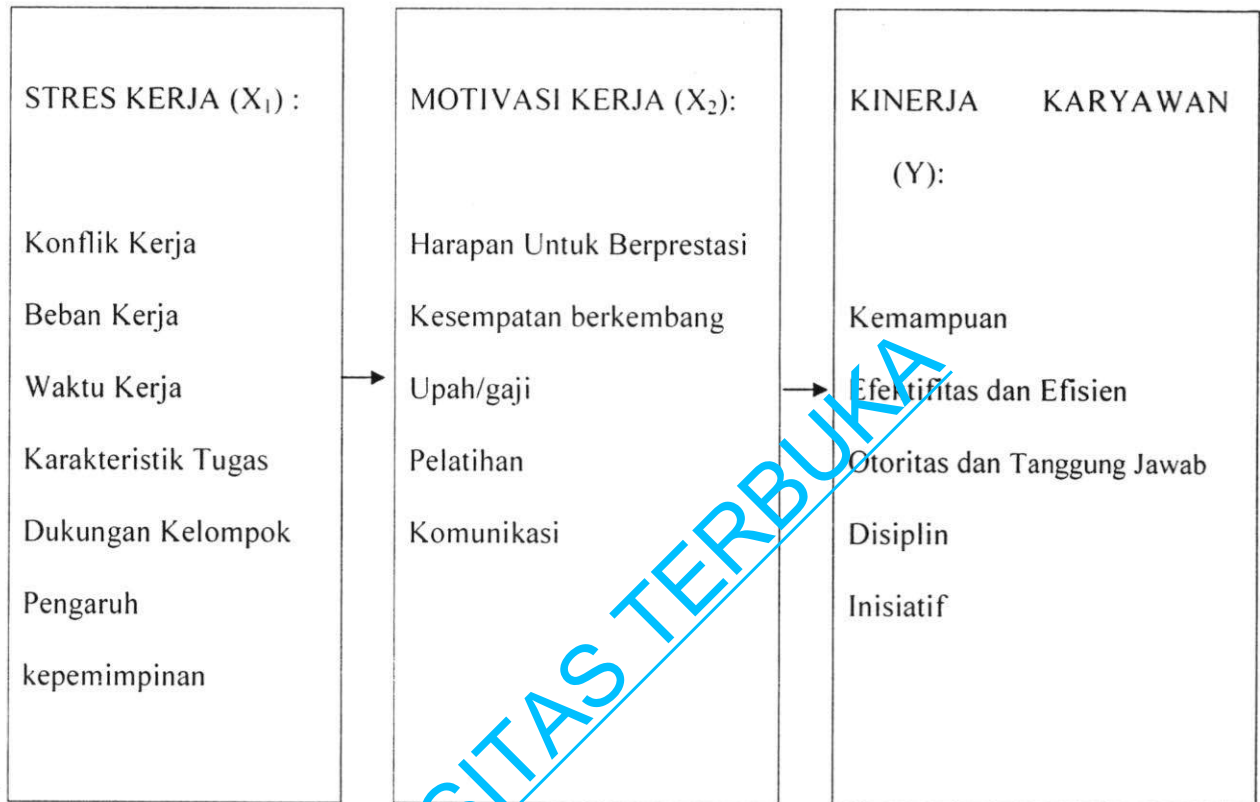
Teori Davis dan Newstrom (1985) dalam Margiati (1999:73-75) menyebutkan ada beberapa karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja yang mengandung situasi stres antara lain adalah tugas/beban kerja yang terlalu banyak, supervisor yang kurang pandai, terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan, kurang mendapat tanggungjawab yang memadai, ambiguitas peran, perbedaan nilai dengan perusahaan, frustrasi, perubahan tipe pekerjaan dan konflik peran. Semua faktor tersebut dapat menimbulkan stres kerja pada karyawan.

Motivasi didefinisikan oleh Stanford (1969) dalam Mangkunegara (2002:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu. Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick (1985:268) dalam Mangkunegara (2002:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

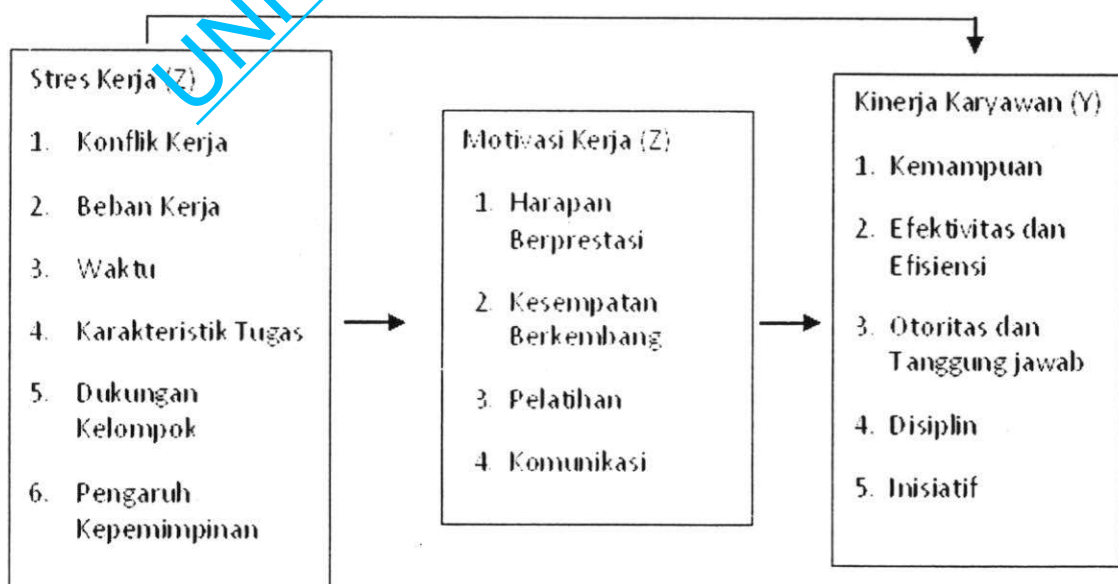
Menurut Vroom (dalam As'ad, 1991 :48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*", Biasanya orang yang *level of performancenya* tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan tidak produktif atau *berperformance* rendah.

Pada bagian sebelumnya, maka dapatlah dibuat secara skematis kerangka konseptual dalam penelitian ini yang dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2.2 Kerangka Berfikir



Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel stres kerja (konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok, dan pengaruh kepemimpinan); tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan tetapi melalui variabel antara (*intervening variable*), dengan demikian variabel stres kerja terlebih dahulu membentuk motivasi kerja, selanjutnya motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu yang ingin diketahui adalah, bisakah stres kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja.

C. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel atau dapat dikatakan semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Zainuddin dalam Widyanoro, 1999:54). Definisi operasional variabel berisikan indikator-indikator dari suatu variabel, yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang relevan untuk variabel tersebut. Dalam penelitian ini variabel yang diteliti adalah Stres Kerja dan Motivasi Kerja sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan Kinerja sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Definisi operasional untuk keempat variabel tersebut sebagaimana ditunjukkan pada Tabel II.2. Semua pengukuran berdasarkan skala Likert, yaitu 5 (SS = Sangat Setuju); 4 (S = Setuju); 3 (RR = ragu-ragu); 2 (Tidak Setuju); dan 1 (STS = Sangat Tidak Setuju). Dalam penelitian ini, definisi operasional variabelnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.3. Definisi Operasional

| No. | Konstruk Penelitian | Deskripsi | Indikator | Pengukuran |
|-----|---------------------|--|--|--|
| 1 | Stres Kerja (X1) | Stres yaitu suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Luthans (1998) dalam Yulianti (2000:10) | a. Konflik Kerja b. Beban Kerja c. Waktu Kerja d. Karakteristik Tugas e. Dukungan Kelompok f. Pengaruh kepemimpinan | Diukur berdasarkan persepsi responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator. Pernyataan kesetujuan dan ketidaksetujuannya diberi skor (model Skala Likert) |
| 2 | Motivasi Kerja (X2) | Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja McCormick (1985) dalam Mangkunegara (2002:94) | a. Harapan Untuk Berprestasi b. Kesempatan berkembang c. Upah/gaji d. Pelatihan e. Komunikasi | Diukur berdasarkan persepsi responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator. Pernyataan kesetujuan dan ketidaksetujuannya diberi skor (model Skala Likert) |
| 3 | Kinerja (Y) | Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:78) | a. Kemampuan b. Efektifitas dan Efisien c. Otoritas dan Tanggung Jawab d. Disiplin e. Inisiatif | Diukur berdasarkan persepsi responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator. Pernyataan kesetujuan dan ketidaksetujuannya diberi skor (model Skala Likert) |

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Rancangan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan menggunakan metode *survey*.

B. Populasi dan Sampel

Seluruh wartawan dalam perusahaan yang diteliti, berjumlah 9 orang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini (studi populasi).

C. Instrumen Penelitian

Untuk memastikan bahwa alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian memiliki validitas dan reliabilitas, dilakukan uji coba skala stres kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Suatu instrumen dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut dapat menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud digunakannya instrumen tersebut. Sisi lain yang penting adalah kecermatan pengukuran, yaitu kecermatan dalam mendeteksi perbedaan-perbedaan kecil yang ada pada faktor yang diukurnya. Korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Indikator individu dianggap *reliable* jika memiliki nilai korelasi atau *loading* 0.5 sampai 0.6. Nilai korelasi ini dianggap cukup karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

Langkah selanjutnya setelah dilakukan Uji Validitas, adalah melakukan Uji Reliabilitas. Uji Reliabilitas yang digunakan dalam studi ini adalah dengan metode *Composite Relia-*

bility. Instrument penelitian untuk mengukur sebuah variable memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *Composite Reliability* $\geq 0,70$. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0.7, walaupun bukan merupakan standar absolut. Konstruk dikatakan *reliabel* jika memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* di atas 0.70 (Ghozali, 2008). Uji coba ketiga variabel tersebut dengan menggunakan skala yang berjumlah 9 eksemplar dan semuanya dapat dianalisis. Skala stres kerja dan motivasi kerja yang dipakai dalam penelitian ini masing masing terdiri dari 40 item pertanyaan. Sedangkan skala kinerja karyawan terdiri dari 35 item pertanyaan. Skala stres kerja, motivasi, dan kinerja karyawan yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan Skala *Likert*.

Metode penilaian kinerja dengan menggunakan *checklist*, yakni penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilaian biasanya atasan langsung dan pemberian bobot dapat di skor.

Metode ini memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

Lokasi dan Waktu

Pelaksanaan penelitian dilakukan di XYZ TV Batam yang berlokasi di Jl. Tiban 2, Batam. Stasiun televisi lokal tersebut merupakan satu-satunya yang luas jangkauan siarannya sampai sebagian besar Kota / Kabupaten se Provinsi kepri, bahkan ke sebagian Negara Singapura, dan Malaysia. Penelitian pada perusahaan ini membutuhkan waktu selama empat bulan yang meliputi konsultasi, observasi, wawancara dengan wartawan, pelaksanaan penelitian hingga laporan akhir penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengambilan data penelitian dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Pengamatan/Observasi

Observasi dengan melakukan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti atau dapat dirumuskan sebagai proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda) atau kejadian sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti.

2. Wawancara dan Diskusi

Wawancara dan diskusi dengan atasan dan para karyawan, untuk memperoleh informasi mendalam tentang berbagai hal yang berkaitan dengan tingkat stres kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan-karyawan.

3. Kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk dijawab, kemudian dari jawaban setiap pertanyaan tersebut ditentukan skornya dengan menggunakan skala *likert*. Kuesioner variabel bebas dapat dilihat pada lampiran 5, yang pembuatannya didasarkan pada faktor faktor penyebab stress kerja. Adapun kisi-kisi (*Blue Print*) dan kuesioner tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 3.1: Kisi-kisi (*Blue Print*) Kuesioner Variabel Bebas (Xi)

| Variabel Bebas (Xi) | | No. Item Unfavorable | Jumlah |
|---------------------|----------------------------|---|--------|
| Stres Kerja | (X1) Konflik Kerja | 1,2,3,4,5, 6,7,8,9, 10, 11,12,13, 14, 15,16,17,18 | 18 |
| | (X2) Beban Kerja | 19,20,21,22,23,24 | 6 |
| | (X3) Waktu Kerja | 25 | 1 |
| | (X4) Karakteristik Tugas | 26,27,28,29,30,31,32, 33,34,35,36 | 11 |
| | (X5) Dukungan Kelompok | 37 | 1 |
| | (X6) Pengaruh Kepemimpinan | 38,39,40 | 3 |
| Total | | | 40 |

Sumber : Diolah dari lampiran 5

Kuesioner variabel intervening digunakan untuk mengungkapkan motivasi kerja (gairah kerja) individu karyawan. Kuesioner ini dapat dilihat pada daftar kuesioner lampiran 6. Kisi-kisi (*Blue Print*) dari kuesioner ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Kisi-kisi (*Blue Print*) Kuesioner Variabel Intervening (X2)

| Variabel | Indikator | No. item (Favorable) | Jumlah |
|-----------------------|-------------------------|--|--------|
| Motivasi Kerja (Z) | - Harapan Berprestasi | 5,8,12,13,14,15,19,22, 23 24,25,26,27,28,29,34, 35, 37,38,39 | 20 |
| | - Kesempatan Berkembang | 1,16,20,21,31,32 | 6 |
| | - Upah/gaji | 18 | 1 |
| | - Pelatihan | 7,33 | 2 |
| | - Komunikasi | 2,3,4,6,9,10,11, 17,30, 36, 40 | 11 |
| | Total | | 40 |

Sumber : Diolah dari lampiran 6

Kuesioner variabel tidak bebas digunakan untuk mengungkapkan kinerja karyawan. Kuesioner ini dapat dilihat pada daftar kuesioner lampiran 6. Kisi-kisi (*Blue Print*) dari kuesioner ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Kisi-kisi (*Blue Print*) Kuesioner Kinerja (Y)

| Variabel | Indikator | No. item (Favorable) | Jumlah |
|----------------|------------------------------|---|--------|
| Kinerja (Y) | - Kemampuan | 1,2,3,4,5,19,20,22,24, 29,30,31,32,34,35 | 15 |
| | - Efektivitas dan efisiensi | 6,7 | 2 |
| | - Otoritas dan tanggungjawab | 8,9, 12, 13, 18 | 5 |
| | - Disiplin | 10, 11, 14, 15, 16,25,33 | 7 |
| | - Inisiatif | 17,21,23,26,27,28 | 6 |
| | Total | | 35 |

Sumber : diolah dari Lampiran 7

Berdasarkan kisi-kisi kuesioner (tabel 3.1, 3.2, 3.3) di atas, terlihat ada beberapa indikator yang jumlah pertanyaannya banyak pada masing-masing variabel, dan ada yang

sedikit, bahkan hanya ada satu pertanyaan untuk satu indikator. Hal ini disebabkan karena perbedaan tingkat kejelasan pertanyaan indikator dengan tujuan penelitian. Untuk indikator waktu misalnya, hanya terdapat satu pertanyaan. Satu pertanyaan dianggap cukup mewakili kebutuhan penelitian terhadap stres kerja wartawan. Begitu juga dengan indikator yang jumlah pertanyaannya banyak, misalnya indikator harapan berprestasi (20 pertanyaan), yang memerlukan banyak pertanyaan untuk menyimpulkan harapan-harapan wartawan.

E. Metode Analisis Data

Setelah indikator yang menjadi ukuran masing-masing variabel dan teknik pengukuran yang digunakan ditentukan, maka ditentukan teknik analisis data yang disesuaikan dengan data yang tersedia. Tahapan-tahapan analisis data meliputi:

1. Analisis kuantitatif, yaitu analisis yang digunakan untuk mengolah data, terutama data yang diperoleh melalui pertanyaan yang memerlukan pengukuran.
2. Analisa. kualitatif, yaitu dengan cara menguraikan sekumpulan data yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Jika data telah terkumpul, selanjutnya diadakan analisis data dengan cara sebagai berikut:
 - a. Editing, yaitu meneliti jawaban-jawaban yang telah diberikan oleh para responden, maksudnya untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan telah sesuai dengan petunjuk pengisian kuesioner yang diajukan dan diisi dengan benar. Adapun caranya adalah dengan meneliti dan mengoreksi satu persatu setiap jawaban.
 - b. Tabulasi, yang termasuk dalam kegiatan ini antara lain memberikan skor (*scoring*) terhadap jawaban responden menurut kaidah yang tepat, kemudian menyajikan data tersebut ke dalam tabel menurut kategori jawaban serta menghitung frekuensi

dari masing-masing kategori.

Pengolahan data sesuai dengan pendekatan penelitian. Karena jumlah populasi yang digunakan sedikit, maka pengolahan data ini menggunakan alat statistik *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan model SmartPLS (*Partial Least Square*). Tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Tahapan pengolahan data menggunakan PLS

Menurut Ghozali (2008) Langkah-langkah pemodelan persamaan struktural berbasis PLS, yaitu:

(1). Merancang Model Struktural (*inner model*)

Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Pada SEM perancangan model adalah berbasis teori, akan tetapi pada PLS bisa berupa:

- (a) Teori, kalau sudah ada
- (b) Hasil penelitian empiris

- (c) Analogi, hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain
- (d) Normatif, misal peraturan pemerintah, undang-undang, dan lain sebagainya
- (e) Rasional.

Oleh karena itu, pada PLS dimungkinkan melakukan eksplorasi hubungan antar variabel laten, sehingga sebagai dasar perancangan model struktural bisa berupa proposisi. Hal ini tidak direkomendasikan di dalam model SEM lainnya, perancangan model berbasis teori, sehingga pemodelan didasarkan pada hubungan antar variabel laten yang ada di dalam hipotesis.

(2). Merancang Model Pengukuran (*outer model*)

Pada SEM perancangan model pengukuran hanya merujuk pada definisi operasional variabel, sesuai dengan proses perancangan instrumen penelitian. Model indikator di dalam SEM semua bersifat refleksif, sehingga perancangan model pengukuran jarang dibicarakan secara detail.

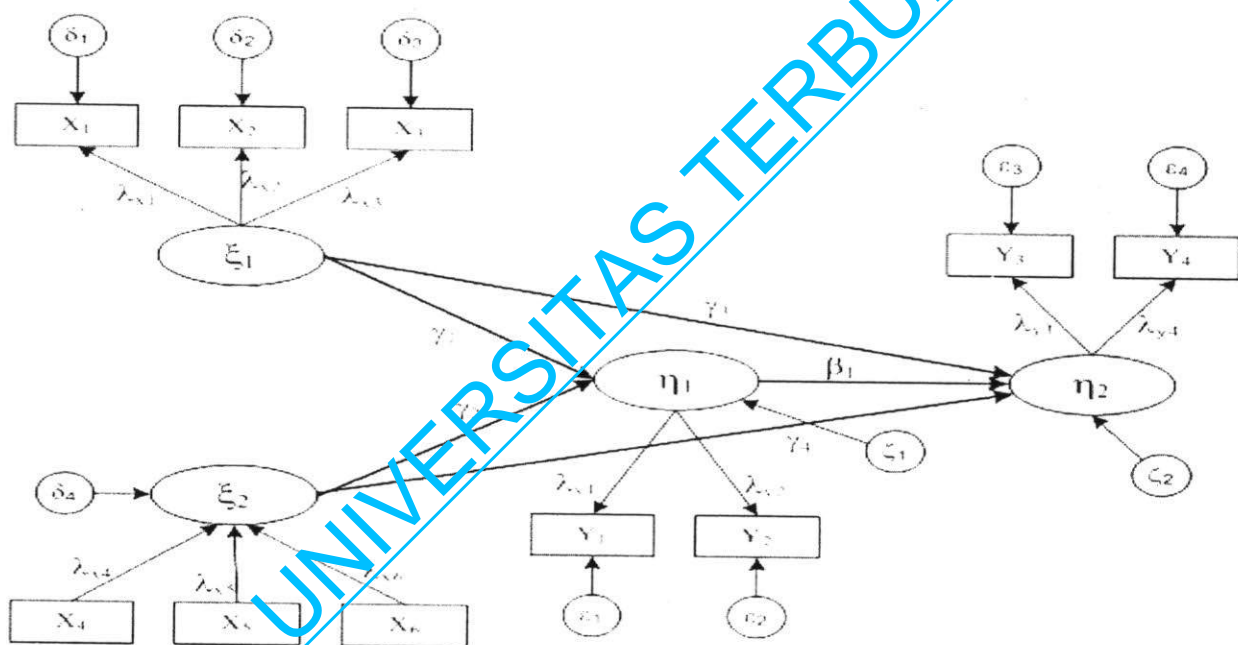
Di sisi lain, pada PLS perancangan model pengukuran (*outer model*) menjadi sangat penting, yaitu terkait dengan apakah indikator bersifat refleksif atau formatif. Merancang model pengukuran yang dimaksud di dalam PLS adalah menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah refleksif atau formatif. Kesalahan dalam menentukan model pengukuran ini akan bersifat fatal, yaitu memberikan hasil analisis yang salah.

Dasar yang dapat digunakan sebagai rujukan untuk menentukan sifat indikator apakah refleksif atau formatif adalah: teori, penelitian empiris sebelumnya, atau kalau belum ada adalah rasional. Pada tahap awal penerapan PLS, tampaknya rujukan berupa teori atau penelitian empiris sebelumnya masih jarang, atau bahkan belum ada. Oleh

karena itu, dengan merujuk pada definisi konseptual dan definisi operasional variabel, diharapkan sekaligus dapat dilakukan identifikasi sifat indikatornya, bersifat reflektif atau formatif.

(3). Mengkonstruksi diagram Jalur

Bila langkah satu dan dua sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.



Gambar 3.2 Contoh Diagram Jalur untuk PLS

(4). Langkah Keempat: Konversi diagram Jalur ke dalam Sistem Persamaan

- Masih menurut Ghazali (2008), *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan *variabel manifestnya*. Model indikator reflektif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

$$x = \Lambda_x \xi + \varepsilon_x \quad (3.1)$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon_y \quad (3.2)$$

Di mana x dan y adalah indikator untuk variabel laten eksogen (ξ) dan endogen (η). Sedangkan Λ_x dan Λ_y merupakan matriks *loading* yang menggambarkan seperti koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dengan ε_x dan ε_y dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran atau *noise*.

Model indikator formatif persamaannya dapat ditulis sebagai berikut:

$$\xi = \Pi_\xi X_i + \delta_\xi \quad (3.3)$$

$$\eta = \Pi_\eta Y_i + \delta_\eta \quad (3.4)$$

Dimana ξ , η , X , dan Y sama dengan persamaan sebelumnya. Π_x dan Π_y adalah seperti koefisien regresi berganda dari variabel laten terhadap indikator, sedangkan δ_x dan δ_y adalah residual dari regresi.

- b) Ghazali (2008) menyebutkan *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

Model persamaannya dapat ditulis seperti di bawah ini:

$$\eta = \beta\eta + \Gamma\xi + \xi \quad (3.5)$$

Dimana η menggambarkan vektor variabel endogen (dependen), ξ adalah vektor variabel laten eksogen dan ξ adalah vektor residual (*unexplained variance*). Oleh karena PLS didesain untuk model rekursif, maka hubungan antar variabel laten, berlaku bahwa setiap variabel laten dependen η , atau sering disebut *causal chain system* dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$\eta_i = \sum_j \beta_{ji} \eta_j + \sum_h \gamma_{jh} \xi_h + \xi_i \quad (3.6)$$

Dimana γ_{jh} (dalam bentuk matriks dilambangkan dengan Γ) adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen (η) dengan eksogen (ξ). Sedangkan β_{ji} (dalam bentuk matriks dilambangkan dengan β) adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen (η) dengan endogen (η); untuk range indeks **i** dan **b**. Parameter ξ_i adalah variabel *inner residual*.

- c) *Weight relation*, estimasi nilai kasus variabel latent. *Inner* dan *outer model* memberikan spesifikasi yang diikuti dengan estimasi *weight relation* dalam algoritma PLS:

$$\xi_h = \sum_{kh} w_{kh} x_{kh} \quad (3.7)$$

$$\eta_b = \sum_{ki} w_{ki} x_{ki} \quad (3.8)$$

Dimana w_{kb} dan w_{ki} adalah k *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten ξ_b dan η_i . Estimasi variabel laten adalah *linear agregat* dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS.

(5). Langkah Kelima: Estimasi

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen.

Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu :

- 1) *Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten
- 2) Estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi *loading* antara variabel laten dengan indikatornya.
- 3) *Means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.

Sebagai langkah awal iterasi, algoritmanya adalah menghitung aproksimasi *outside* dari variabel latent dengan cara menjumlahkan indikator dalam setiap blok dengan bobot yang sama (*equal weight*). Bobot untuk setiap iterasi diskalakan untuk mendapatkan unit varian dari skor variabel laten untuk N kasus dalam sampel. Dengan menggunakan skor untuk setiap variabel latent yang telah diestimasi, kemudian digunakan untuk pendugaan aproksimasi *inside* variabel laten.

Terdapat tiga skema bobot aproksimasi *inside* yang telah dikembangkan untuk mengkombinasikan variabel laten tetangga (*neighboring LV*) untuk mendapatkan estimasi variabel laten tertentu yaitu: *centroid*, *factor* dan *path weighting*. Skema *weighting* dengan

centroid merupakan prosedur asli yang digunakan oleh Wold. Metode ini hanya mempertimbangkan tanda korelasi antara variabel laten dan variabel laten tetangganya (*neighboring LV*). Nilai kekuatan korelasi dan arah model struktural tidak diperhitungkan. Skema *weighting* dengan faktor menggunakan koefisien korelasi antara variabel laten dengan variabel laten tetangga sebagai pembobot (*weight*). Variabel laten menjadi *principal component* (komponen utama) dari variabel laten tetangganya. Skema *weighting* dengan faktor memaksimalkan varian dari komponen utama variabel laten ketika jumlah variabel laten menjadi tak terhingga jumlahnya. Skema dengan *path weighting* membobot variabel laten tetangga dengan cara berbeda tergantung apakah variabel laten tetangga merupakan anteseden atau konsekuen dari variabel laten yang ingin kita estimasi.

Dengan hasil estimasi variabel laten dari aproksimasi *inside*, maka didapatkan satu set pembobot baru dari aproksimasi *outside*. Jika skor aproksimasi *inside* dibuat tetap (*fixed*), maka dapat dilakukan regresi sederhana atau regresi berganda bergantung apakah blok indikator berbentuk refleksif ataukah model berbentuk formatif. Setelah skor variabel laten diestimasi pada tahap satu, maka hubungan jalur (*path relation*) kemudian diestimasi dengan OLS (*Ordinary Least Square*) pada tahap dua. Setiap variabel dependen dalam model (baik variabel laten endogen maupun indikator dalam model refleksif) diregresikan terhadap variabel independen (variabel laten lainnya atau indikator dalam bentuk formatif). Jika hasil estimasi pada tahap dua menghasilkan nilai yang berarti (perbedaan nilai means, skala dan varian memberikan hasil yang berarti), maka parameter mean dan lokasi untuk indikator dan variabel laten diestimasi pada tahap ketiga. Hal ini dilakukan dengan cara mean setiap indikator dihitung terlebih dahulu dengan menggunakan data asli, kemudian menggunakan bobot yang didapat dari tahap satu, means untuk setiap variabel laten

dihitung. Dengan nilai mean untuk setiap variabel laten dan koefisien path dari tahap kedua, maka lokasi parameter untuk setiap variabel dependen dihitung sebagai perbedaan antara mean yang baru saja dihitung dengan *systematic part accounted* oleh variabel laten independen yang mempengaruhinya.

(6). Langkah Keenam: *Goodness of Fit*

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk keseluruhan indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut.

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

a). *Outer Model*

Outer model, bilamana indikator reflektif, maka diperlukan evaluasi berupa kalibrasi instrumen, yaitu dengan pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen. Oleh karena itu, penerapan PLS pada data hasil uji coba (*try out*) pada prinsipnya adalah suatu kegiatan kalibrasi instrumen penelitian, yaitu pelaksanaan uji validitas dan reliabilitas. Dengan kata lain, PLS dapat digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, seperti halnya SEM.

➤ *Convergent validity*

Korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

➤ *Discriminant validity*

Pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)} \quad (3.9)$$

➤ *Composite reliability* (ρ_c)

Kelompok Indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *composite reliability* ≥ 0.7 , walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$\rho_c = \frac{(\lambda_i^2)}{(\lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)} \quad (3.10)$$

b). Inner model

Goodness of Fit Model diukur menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai $Q\text{-Square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan $Q\text{-Square}$ dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \quad (3.11)$$

dimana $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$ adalah R-square variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$ dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total R_m^2 pada analisis jalur (*path analysis*).

(7). Langkah Ketujuh: Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (β , γ , dan λ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

Hipotesis statistik untuk *outer model* adalah:

$$H_0 : \lambda_i = 0 \quad \text{lawan} \quad (3.12)$$

$$H_1 : \lambda_i \neq 0 \quad (3.13)$$

Sedangkan hipotesis statistik untuk *inner model*: pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah

$$H_0 : \lambda_i = 0 \quad \text{lawan} \quad (3.14)$$

$$H_1 : \lambda_i \neq 0 \quad (3.15)$$

Sedangkan hipotesis statistik untuk *inner model*: pengaruh variabel laten endogen terhadap endogen adalah

$$H_0 : \beta_i = 0 \quad \text{lawan} \quad (3.12)$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0 \quad (3.13)$$

Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar.. Pengujian dilakukan dengan *t-test*, bilamana diperoleh $p\text{-value} \leq 0,05$ (alpha 5 %), maka disimpulkan signifikan, dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Sedangkan bilamana hasil pengujian pada *inner model* adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

Sampel bootstrap disarankan sebesar 500, hal ini didasarkan beberapa kajian yang ada pada berbagai literatur, bahwa dengan sampel bootstrap 500 sudah dihasilkan penduga parameter yang bersifat stabil. Sedangkan besar sampel pada masing-masing sampel bootstrap disarankan lebih kecil sedikit dari sampel orisinal. Misal jika data yang dianalisis dengan sampel $n = 40$, maka sampel bootstrap sebesar 500 (*number of samples*) dan sampel pada masing-masing sampel bootstrap sebesar 35 (*case per sample*).

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum XYZ TV

XYZ TV Batam merupakan stasiun pertama di propinsi Kepulauan Riau yang telah mendapat Ijin Tetap Penyelenggaraan Penyiaran (IPP) yang diterbitkan oleh Menteri Kominfo No. 116/KEP/M. KOMINFO/03/2010 tanggal 17 Maret 2010 dan Ijin Siaran Radio ("ISR") No. 01339981-000SU/2020092010, ter tanggal 18 Pebruari 2009. Berdiri semenjak bulan Desember tahun 2002. XYZ TV memiliki kemampuan jangkauan tidak hanya di wilayah Kepulauan Riau saja, namun hingga ke negara tetangga Singapura dan Malaysia.

A. 1 Data Perusahaan

Nama : PT. XYZ TV Batam

Frekwensi : UHF 39

Jangkauan : Batam, Bintan, Karimun, Tanjung Pinang, Lingga, Singapore, Johar Baru, dan sekitarnya.

Alamat Studio : Jl. Raya Tiban Raya No 1 Komp., Sekupang Batam.

Telp. 0778.323653 & Fax . 0778.323653

Format Program : Information/News & creative education

Pemirsa : 18 tahun keatas

Target Pemirsa : Pria Wanita Primer (25-45 tahun) dan Sekunder (7-25 tahun)

SES Primer : Menengah keatas

Jam Tayang: Senin – Jumat (12.00 – 21.00 WIB)

Sabtu – Minggu (12.00 – 24.00 WIB)

A. 2 Data Teknis

Transmitter : 5000 watt
 Combiner : Combiner
 Antenna UHF : 24 Panel
 Feeder Cable : 6"
 Dehydrator tower : (Self supporting) – 100 meter – Fabricator PT Bukaka
 Microwave link : 7Ghz, 4 watt - MW Duplexer, Wave Guide

Program Input Monitoring (PIE)

On Air Switching : Editing Machine
 Video Server : Ingesting Computer
 Automation : DV VTR
 Digital VTR : Set Compositing Software
 PIE : Audio Set (MIX)
 Audio Equipment : Studio Dub - Audio Mixing
 Studio : News – Talk show – Music Program
 Lighting Set : Studio set
 Camera : DV Camera – Digital CCU – DV VTR – Audio set – PIE

A. 3 Fasilitas Kerja

Untuk mendukung kegiatan penyiarannya, XYZ TV memiliki fasilitas kerja sebagai berikut :

1. Antena Pemancar (Tower TX)

Untuk menyiarkan siarannya kepada pemirsanya pada Channel UHF 39, XYZ TV menggunakan pemancar dengan *Power Transmitter* sebesar 5 KW yang ditempatkan di daerah Tiban

2. Studio

Dalam memproduksi acaranya XYZ TV memiliki 2 studio tertutup dan 1 studio terbuka dengan kapasitas 300 orang. Studio itu sendiri berfungsi sebagai pensuplai program acara yaitu:

- a. *Live Event*, misalnya program musik, *variety show*, olahraga, *news* dan sebagainya.
- b. *Recording Event*, yaitu program acara yang direkam lebih dahulu (*tapping*), baik program acara non-drama seperti musik, olahraga, dan *news* maupun program acara drama sebagai studio mini.

3. Master Control Room / *Ambox*

Bagian *Master Control Room* merupakan jantung dari sebuah stasiun televisi. Pada bagian inilah letak pengaturan semua tayangan program dan komersial dari sebuah stasiun televisi, atau merupakan bagian *incoming* serta *outgoing source controlling*.

Bagian Master Control Room yang dimiliki XYZ TV dilengkapi dengan sebuah *Main Board Console* sebagai pemantau alur sinyal audio dan video atau lalu lintas sinyal masuk dan keluar. Tugas utama master control console diantara sebagai berikut:

- a. Menjadi penyangga utama penyelenggaraan siaran.
- b. Membagi-bagi sinyal input ke bagian lain

- c. Melakukan pengawasan terhadap kualitas Audio dan Video
- d. Menjadi koordinator utama saat siaran langsung.
- e. Memonitoring siaran

4. VTR Material Room

Bagian ini merupakan bagian penyangga keperluan materi-materi program baik berupa talkshow, atau berita yang bersifat *tapping* dan sudah siap tayang berupa *tape* atau kaset. Kaset yang siap tayang tersebut oleh bagian VTR akan di-*barcode* atau dikomputerisasikan dengan dibagi-bagi segmennya. Kebanyakan untuk program tayangan berdurasi 30 menit akan dibagi menjadi tiga segmen. Sedangkan untuk program acara berdurasi 60 menit biasanya dibagi dalam lima segmen atau break. Baru setelah itu di-input ke mesin pemutar materi program.

5. Transfer Room

Bagian rekam atau *recording* umumnya dikenal dengan istilah *transfer room*. Sebagai bagian yang terintegrasi secara total, peranannya juga sangat penting. Karena sebagai penyangga siaran. Bagian transfer input materi siaran yang sudah siap tayang. Fungsi utama bagian transfer adalah :

- a. Sebagai perekam materi-materi *live* atau keperluan siaran tunda.
- b. Sebagai perekam acara *off-air* (hasil on air yang sudah ke masyarakat), guna keperluan saksi ke pemasang iklan (*broadcast on air witness*).
- c. Sebagai perekam materi-materi dari luar negeri, dimana bagian ini akan mentransfer ke sistem Indonesia, yakni PAL. Sebagai contoh, materi film dari Jepang dan Amerika yang berformat NTSC maka harus di konversikan ke PAL terlebih dahulu.

- d. sebagai perekam materi yang berformat nondigital (Beta AP), misalnya materi-materi yang berformat U-matic, Beta-analog, DVC-Pro, S-VHS, dan lain-lain

6. Transmission Room

Ruang Transmisi (*Transmission Room*) pada XYZ TV merupakan bagian yang bertugas untuk menyiarkan sinyal-sinyal audio dan video ke masyarakat melalui pemancar. Bagian ini lebih banyak berhubungan dengan masalah gelombang, antena, *coverage area*, *blank spot* pancaran stasiun televisi, perizinan lokal frekuensi dengan departemen perhubungan, perjanjian sewa transponder satelit dengan operator satelit, dan lain-lain.

A. 4 Organisasi Perusahaan

Dalam setiap perusahaan pastinya memiliki struktur organisasi dan deskripsi jabatan. Begitu juga dengan XYZ TV. Struktur organisasi dan deskripsi jabatan merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi perusahaan, karena dengan adanya struktur organisasi maka garis wewenang antara atasan dan bawahan akan terlihat dengan jelas. Selain itu dengan adanya struktur jabatan pihak manajemen dapat mengontrol setiap tindak tanduk para karyawannya dengan mudah, sehingga terhindar dari perangkap ganda penugasan yang tidak dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Berikut ini dijabarkan tentang keadaan struktur organisasi pada XYZ TV.

1. Komisaris Utama

Komisaris Utama merupakan puncak jabatan yang berada pada hierarki teratas struktur organisasi pada XYZ TV. Komisaris utama menetapkan kebijakan-kebijakan dan mengambil keputusan-keputusan utama yang dirasa perlu dilaksanakan untuk memimpin, mengkoordinir serta mengendalikan dan mengawasi kegiatan operasional,

dan administrasi secara efektif dan efisien. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Komisaris utama dibantu oleh Direktur utama dalam menjalankan kegiatan operasional dan dalam pengambilan keputusan.

2. Direktur Utama

Direktur Utama bertanggung jawab sepenuhnya terhadap Komisaris Utama dalam menjalankan fungsinya dalam hal kegiatan operasional dan administrasi pada XYZ TV. Selain itu Direktur Utama secara sinergis bersama-sama dengan Komisaris Utama menetapkan dan memutuskan kebijakan-kebijakan yang dianggap perlu guna menjalankan perusahaan secara efektif dan efisien. Dalam menjalankan tugas-tugasnya Direktur Utama dibantu oleh seorang sekretaris perusahaan.

3. Sekretaris Perusahaan

Sekretaris Perusahaan pada XYZ TV bertugas dan bertanggung jawab membantu kerja Direktur Utama dalam segala permasalahan administratif yang terjadi dan berlangsung pada XYZ TV.

4. Kuasa Direksi

Kuasa direksi bertugas melaksanakan rencana produksi dan kebijaksanaan-kebijaksanaan lainnya.

5. General Manager Program dan Produksi

General Manager Program dan Produksi bertanggung jawab secara langsung kepada Direktur Utama atas kegiatan produksi dan program yang disiarkan oleh XYZ TV. Fungsi utama dari General Manager Program dan Produksi adalah untuk mengarahkan setiap sumberdaya manusia yang ada dalam garis komandonya dalam

rangka kegiatan operasional dan produksi semaksimal mungkin sesuai dengan tujuan perusahaan.

6. Manager Pemasaran

Manager Pemasaran bertugas dan bertanggung jawab penuh atas segala kegiatan pemasaran dan pelaksanaannya sesuai dengan strategi/kebijakan yang telah digariskan oleh perusahaan.

7. Pemimpin Redaksi

Pemimpin Redaksi bertugas mengepalai dewan redaktur dan bertanggung jawab terhadap masalah pemberitaan baik meliputi isi maupun materi berita yang disiarkan dalam program acara News maupun program acara lainnya. Pemimpin Redaksi bertanggung jawab secara langsung kepada Direktur Umum.

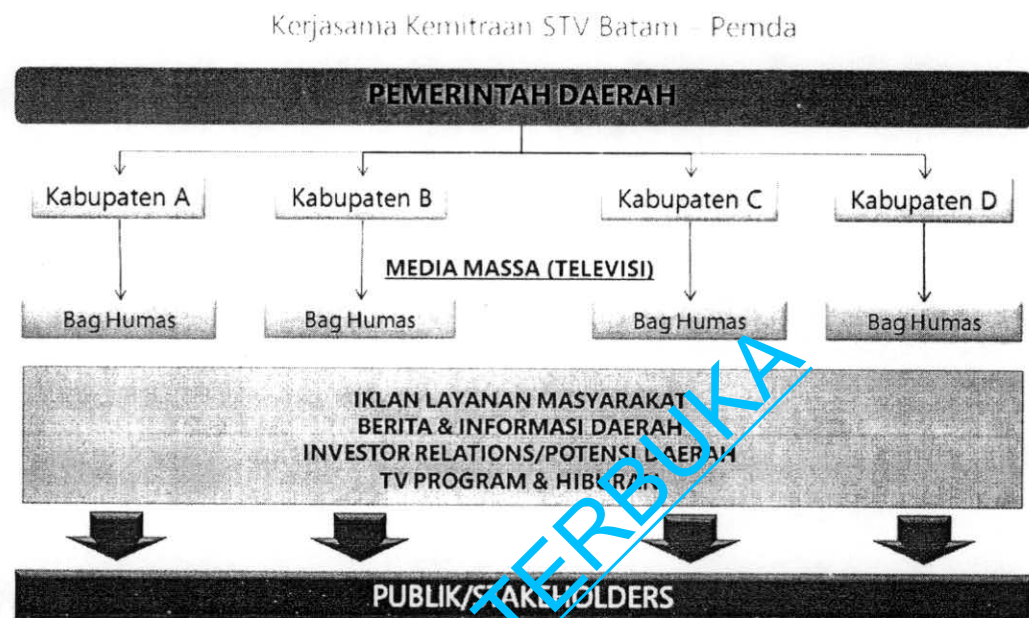
A. 5 BENTUK KERJASAMA XYZ TV dengan Stakeholder

XYZ TV Batam mengundang berbagai pihak untuk dapat menjalin kerjasama, beberapa bentuk kerjasamanya adalah :

- **Kerjasama Kemitraan dengan Pemerintah Daerah**

Televise sebagai media terdepan dalam menyampaikan informasi merupakan sebuah peran strategis yang harus diambil oleh Pemerintah Daerah Kepulauan Riau, Pemerintah Kabupaten Bintan, Karimun, Kepulauan Anambas, Lingga, Natuna, Batam dan Tanjung Pinang. XYZ TV berperan sebagai media humas bagi pemerintah daerah.

Gambar 4.1 Kerjasama XYZ TV dengan Pemerintah Daerah



Bentuk kerjasama tersebut meliputi :

- ✓ XYZ TV menyediakan sarana operasional yang dibutuhkan oleh Pemerintah Kabupaten.
- ✓ XYZ TV menyediakan program-program berita yang dapat diisi oleh info dan konten yang berhubungan dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing Pemerintah Kabupaten.
- ✓ XYZ TV menyediakan tenaga-tenaga operasional profesional (produser, kreatif program, video editor, redaksi, dan station manager).
- ✓ XYZ TV menyediakan program-program hiburan yang juga dapat diisi oleh info dan konten yang berhubungan dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing Pemerintah Kabupaten

- ✓ XYZ TV melaksanakan Training produksi untuk divisi Humas di setiap Pemerintah Kabupaten sehingga dapat terlibat secara langsung sebagai kontributor daerah untuk memperlancar penyampaian informasi kepada masyarakat.

- **Kerjasama Kemitraan dengan Media**

Pada hari Kamis tanggal 14 Oktober 2010 ditandatanganinya Perjanjian Pendahuluan Siaran Bersama antara XYZ TV Batam dengan tvOne Jakarta dalam rangka penjangkauan kemungkinan siaran televisi berjaringan (adalah Perjanjian Pertama Siaran Bersama di Indonesia antara TV Lokal dengan TV Nasional) menanggapi Peraturan Menkominfo No.43/PER/M.KOMINFO/10/2009 tentang penyelenggaraan penyiaran melalui Sistem Stasiun Jaringan

B. Proses Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh wartawan XYZ TV , yang berjumlah 9 orang, sehingga penelitian ini disebut dengan studi populasi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengantar langsung kuesioner kepada responden. Waktu Penyebaran hingga pengumpulan kuesioner berlangsung sekitar satu minggu (Mei 2011). Semua responden bersedia mengisi kuesioner, hal ini menandakan responden berpartisipasi aktif, bahkan bukan tidak mungkin mereka mempunyai kepentingan terhadap hasil penelitian ini. Setelah jawaban responden diteliti dan dikoreksi (editing). ternyata dari 9 kuesioner semuanya bisa disertakan dalam pengolahan data karena kuesioner tersebut di isi dengan lengkap oleh target responden. Setelah dilakukan pengoreksian atas jawaban responden, dilakukan skoring atau kualifikasi terhadap jawaban responden. Dalam hal ini penulis menggunakan angka 1 sampai dengan 5 untuk mencari skor jawaban responden. Selanjutnya dilakukan uji coba instrumen secara uji coba terpakai terhadap 9 kuesioner yang telah dikoreksi.

C. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Teknik yang digunakan untuk uji validitas ini yakni teknik korelasi *product moment* (berdasarkan tabel koefisien korelasi, Bhattacharya, *et.al.*, 1972) butir dinyatakan valid jika koefisien korelasi hitung \geq koefisien korelasi tabel.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya suatu instrumen pengukuran. Validitas adalah taraf sejauh mana alat ukur mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Prinsip validitas mengandung dua unsur yang tidak dapat dipisahkan yaitu kecermatan dan ketelitian. Alat ukur yang valid tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat, tetapi juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Valid tidaknya suatu instrumen dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antara skor item dengan skor totalnya pada taraf signifikansi 5%. Pengujian terhadap kesesuaian model melalui pengujian validasi pada *PLS* dilakukan dengan *Goodness of fit outer model*.

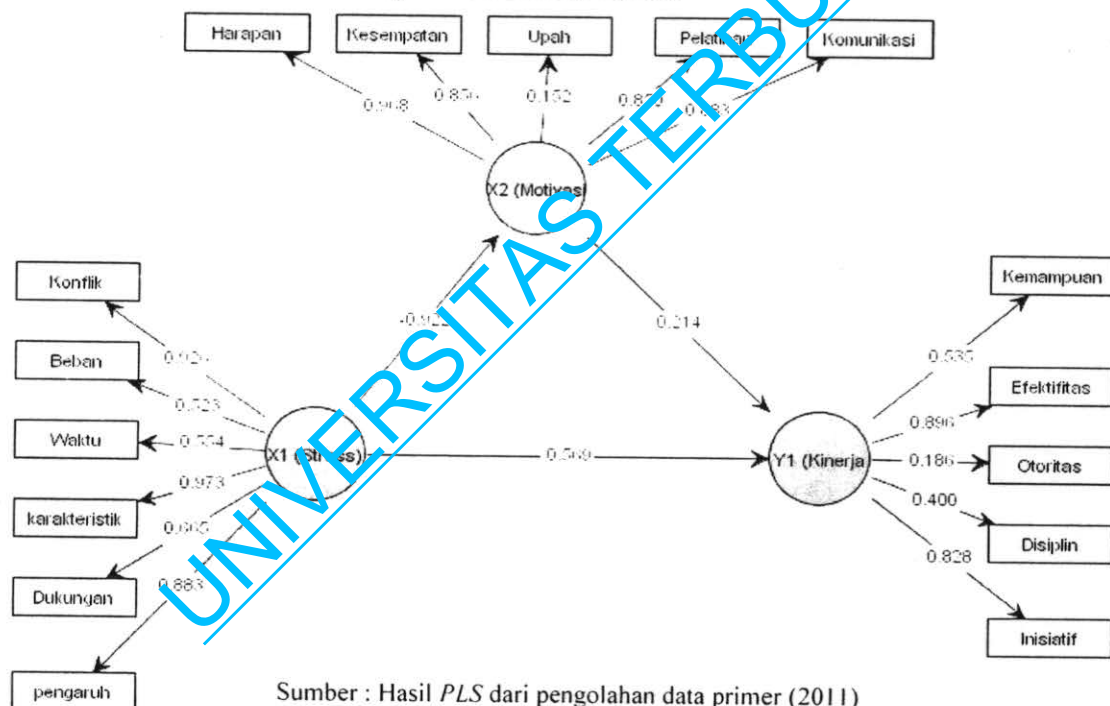
Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Solimun, 2007). *Outer model* sering juga disebut dengan *outer relation* atau *measurment model* yang didefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya.

C.1 Uji Validitas

a. Convergent Validity

Korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Indikator individu dianggap *reliable* jika memiliki nilai korelasi atau *loading* 0.5 sampai 0.6. Nilai korelasi ini dianggap cukup karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

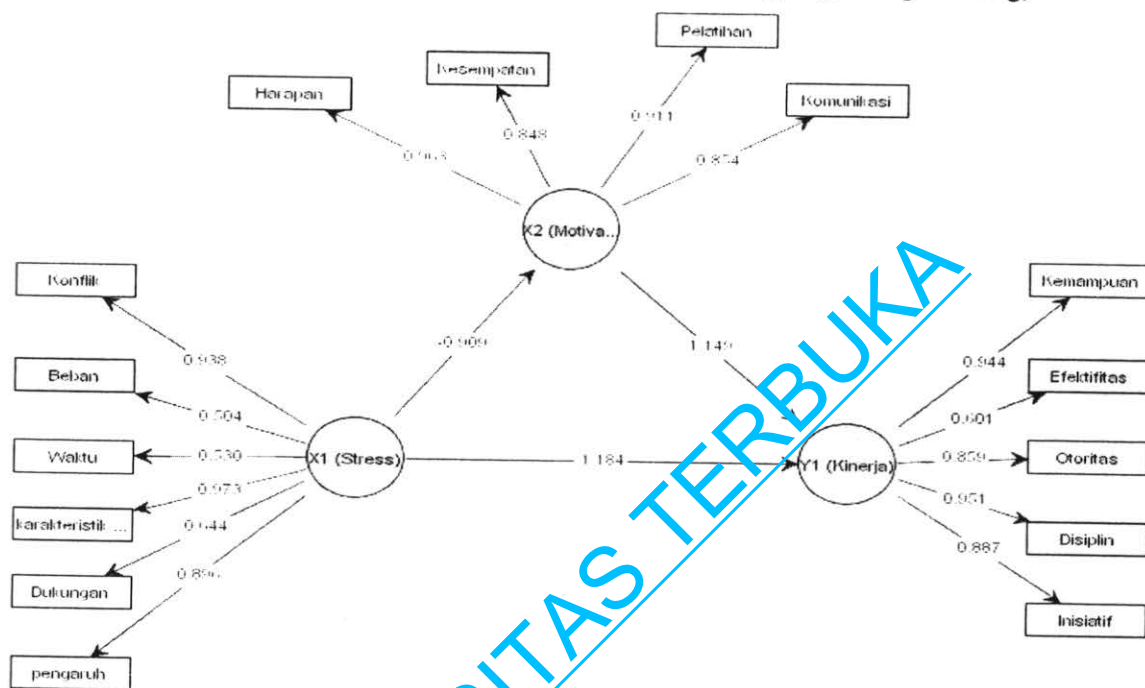
Gambar 4.2 Faktor loading dan Struktural Model



Berdasarkan Gambar 4.1, hasil model struktural yang diteliti menunjukkan hubungan antara indikator dengan masing-masing variabel yang ditunjukkan dengan besarnya nilai bobot faktor. Pada variable X_2 (Motivasi) dengan indikator upah, *factor loading*nya tidak memenuhi angka minimal *convergent validity*, yakni hanya 0,152. Padahal angka seharusnya

minimal 0,5. Oleh karena itu dilakukan penghitungan ulang dengan meniadakan indikator upah. Sehingga gambar baru yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3 Faktor loading dan Struktural Model (penghitungan ulang)



Sumber : Hasil *PLS* dari pengolahan data primer (2011)

Setelah dilakukan penghitungan ulang, ternyata semua *loading factor* dari tiap indikator telah memenuhi *convergent validity* karena semua *loading factor* berada di atas 0,5. Variabel Stres kerja diukur dari enam item indikator konflik kerja (X_{11}) dengan bobot faktor 0,938; beban kerja (X_{12}) dengan bobot faktor 0,504; waktu kerja (X_{13}) dengan bobot faktor 0,973; karakteristik tugas (X_{14}) dengan bobot faktor 0,644, dukungan kelompok (X_{15}) dengan bobot factor 0,644 dan terakhir adalah pengaruh kepemimpinan (X_{16}) dengan bobot faktor 0,896.

Variabel motivasi kerja wartawan di ukur dari 4 item indikator, yaitu harapan berprestasi dengan *loading factor* 0,963; kesempatan berkembang dengan bobot factor 0,848; pelatihan dengan bobot factor sebesar 0,911; dan komunikasi dengan *loading factor* 0,854.

Variabel kinerja wartawan diukur dari lima item indikator yakni kemampuan (Y_{11}) dengan bobot faktor 0,944; Efektifitas dan efisiensi (Y_{12}) dengan bobot faktor 0,601; otoritas dan tanggung jawab (Y_{13}) dengan bobot faktor 0,859; disiplin (Y_{14}) dengan bobot factor 0,951, dan inisiatif (Y_{15}) bobot faktor 0,887.

b. *Discriminant Validity*

Pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

Pada lampiran *cross loading output PLS* menunjukkan sejumlah data bahwa korelasi indikator dengan variabelnya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa variabel memprediksi indikatornya pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator blok lainnya.

Tabel 4.1 Hasil *Average variance extracted (AVE)* pada output PLS

| Variabel | <i>Average variance extracted (AVE)</i> | Akar <i>AVE</i> |
|---------------|---|-----------------|
| X1 (Stress) | 0.596 | 0,772 |
| Y1 (Kinerja) | 0.736 | 0,858 |
| X2 (Motivasi) | 0.801 | 0,895 |

Sumber : Hasil *PLS* dari pengolahan data primer (2011)

Discriminant validity dapat juga dilakukan dengan membandingkan nilai akar *AVE* pada Tabel 4. 1, setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Korelasi antara konstruk terdapat pada Tabel 4. 2

Tabel 4.2 *Correlations of the latent variables*

| Variabel | X1 (Stress) | Y1 (Kinerja) | X2 (Motivasi) |
|---------------|--------------|--------------|---------------|
| X1 (Stress) | 0,772 | | |
| Y1 (Kinerja) | 0.140 | 0,858 | |
| X2 (Motivasi) | -0.909 | 0.073 | 0,895 |

Sumber : Hasil *PLS* dari pengolahan data primer (2011)

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa korelasi antara variabel dengan indikatornya yang telah memenuhi *discriminant validity* dengan nilai *AVE* lebih besar dari 0,50; dan nilai akar *AVE* lebih besar dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya.

Berdasarkan data di atas, nilai *AVE* telah melewati angka minimal ($\geq 0,5$). Sehingga berdasarkan hasil loading factor dan *AVE*, perangkat (kuesioner) yang digunakan untuk peneliti telah terbukti valid.

C. 2 Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Langkah selanjutnya setelah dilakukan Uji Validitas, adalah melakukan Uji Reliabilitas. Uji Reliabilitas yang digunakan dalam studi ini adalah dengan metode *Composite Reliability*. Instrumen penelitian untuk mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *Composite Reliability* $\geq 0,70$. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0.7, walaupun bukan merupakan standar absolut. Konstruk dikatakan *reliabel* jika memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* di atas 0.70 (Ghozali, 2008).

Tabel 4.3. Nilai Composite Reliability

| Variabel | Composite Reliability |
|---------------|-----------------------|
| X1 (Stress) | 0.893 |
| Y1 (Kinerja) | 0.932 |
| X2 (Motivasi) | 0.941 |

Sumber : Hasil PLS dari pengolahan data primer (2011)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa semua variabel laten telah *reliable*, karena memiliki Nilai Composite Reliability $\geq 0,70$. Artinya kuesioner yang digunakan sebagai alat penelitian ini telah andal atau konsisten. Jika alat ukur ini digunakan 2 kali untuk mengukur objek yang sama, hasilnya tidak berbeda. *Composite Reliability* terbesar dimiliki oleh variable Motivasi, dan yang terkecil dimiliki oleh variable Stres.

Tabel 4.4 Evaluasi Kelayakan Model

| Kriteria | Hasil | Nilai Kritis | Evaluasi Model |
|--|---|----------------|----------------|
| <i>Outer Model</i> | | | |
| <i>Convergent Validity</i> | Stres (terendah = 0,504) Motivasi (terendah = 0,848) Kinerja (terendah = 0,601) | $\geq 0,5$ | Baik |
| <i>Discriminant Validity</i> (Akar AVE semua lebih besar nilai hubungan antar konstruk) | Stres (terendah = 0,596) Motivasi (terendah = 0,736) Kinerja (terendah = 0,801) | $AVE \geq 0,5$ | Baik |
| <i>Composite Reliability</i> | Stres (terendah = 0,893) Motivasi (terendah = 0,932) Kinerja (terendah = 0,941) | $\geq 0,7$ | Baik |

Sumber : Hasil PLS dari pengolahan data primer (2011)

D. Evaluasi Goodness Of Fit

Analisis *Goodness of Fit* digunakan untuk mengetahui apakah model hasil analisis cukup baik untuk menjelaskan fenomena yang dikaji. Dari hasil analisis *Goodness of Fit* model diperoleh nilai *Q-Square*:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,250)(1 - 0,826) \\
 &= 1 - (0,75)(0,174) \\
 &= 1 - 0,131 \\
 &= 0,869
 \end{aligned}$$

Hal ini mengindikasikan bahwa model sudah baik, karena variasi variabel yang terlibat dalam model telah mampu menjelaskan variasi variabel yang mempengaruhi kinerja wartawan di XYZ TV sebesar 86,9 %. Sisanya 13,1% merupakan faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja, termasuk di dalamnya adalah *error*.

E. Analisis Deskriptif

Stres kerja adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerjanya, sehingga manajemen perlu untuk meningkatkan mutu lingkungan organisasional bagi karyawan. Dengan menurunnya stres yang dialami karyawan tentu akan meningkatkan kesehatan dalam tubuh organisasi.

Pada tahap ini kriteria untuk kuesioner yang diberikan adalah:

1. SS : Sangat setuju, apabila pernyataan yang ada benar-benar menggambarkan keadaan, pendapat dan perasaan (5)
2. S : Setuju, apabila pernyataan yang ada sesuai dengan keadaan, pendapat dan perasaan (4)
3. S/TS : Antara setuju dan tidak setuju, apabila pernyataan tersebut sesuai ataupun tidak sesuai dengan keadaan, pendapat dan perasaan (3)
4. TS : Tidak setuju, apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan keadaan, pendapat dan

perasaan (2)

5. STS: Sangat Tidak Setuju, apabila pernyataan tersebut benar-benar tidak menggambarkan keadaan, pendapat dan perasaan (1)

a. Konflik Kerja(Xi)

Tabel 4.5 Skoring untuk Konflik Kerja

| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------|------|------|------|------|
| 1 | 0 | 3 | 4 | 2 | 0 |
| | 0.00 | 0.33 | 0.44 | 0.22 | 0.00 |
| 2 | 0 | 1 | 1 | 6 | 1 |
| | 0.00 | 0.11 | 0.11 | 0.67 | 0.11 |
| 3 | 1 | 2 | 6 | 0 | 0 |
| | 0.11 | 0.22 | 0.67 | 0.00 | 0.00 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 8 | 1 |
| | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.89 | 0.11 |
| 5 | 0 | 3 | 1 | 4 | 1 |
| | 0.00 | 0.33 | 0.11 | 0.44 | 0.11 |
| 6 | 1 | 5 | 1 | 2 | 0 |
| | 0.11 | 0.56 | 0.11 | 0.22 | 0.00 |
| 7 | 0 | 3 | 1 | 4 | 1 |
| | 0.00 | 0.33 | 0.11 | 0.44 | 0.11 |
| 8 | 0 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| | 0.00 | 0.11 | 0.33 | 0.22 | 0.33 |
| 9 | 0 | 7 | 1 | 1 | 0 |
| | 0.00 | 0.78 | 0.11 | 0.11 | 0.00 |
| 10 | 0 | 6 | 1 | 2 | 0 |
| | 0.00 | 0.67 | 0.11 | 0.22 | 0.00 |
| 11 | 0 | 6 | 2 | 1 | 0 |
| | 0.00 | 0.67 | 0.22 | 0.11 | 0.00 |
| 12 | 0 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| | 0.00 | 0.22 | 0.11 | 0.44 | 0.22 |
| 13 | 0 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| | 0.00 | 0.33 | 0.33 | 0.11 | 0.22 |
| 14 | 0 | 8 | 1 | 0 | 0 |
| | 0.00 | 0.89 | 0.11 | 0.00 | 0.00 |
| 15 | 0 | 2 | 0 | 5 | 2 |
| | 0.00 | 0.22 | 0.00 | 0.56 | 0.22 |
| 16 | 0 | 4 | 1 | 4 | 0 |

| | | | | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 0.00 | 0.44 | 0.11 | 0.44 | 0.00 |
| 17 | 0 | 7 | 1 | 1 | 0 |
| | 0.00 | 0.78 | 0.11 | 0.11 | 0.00 |
| 18 | 0 | 7 | 1 | 1 | 0 |
| | 0.00 | 0.78 | 0.11 | 0.11 | 0.00 |
| Total | 0.01 | 0.43 | 0.18 | 0.30 | 0.08 |

Konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama, atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Konflik kerja juga merupakan kondisi yang dipersepsikan ada di antara pihak-pihak atau lebih merasakan adanya ketidaksesuaian tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain. Pada tahap ini yang di maksud dengan konflik kerja adalah hubungan yang kurang baik antara atasan dengan wartawan; keberhasilan orang lain dibandingkan dengan kekurangan sendiri. Sebagian besar wartawan menjawab tidak setuju sebesar 44 %, sedangkan yang menyatakan setuju 38 %, sedangkan yang ragu ragu sebesar 18 %.

Hal ini menandakan pengakuan wartawan sebagai responden bahwa sebagian besar 44 % menyatakan sebenarnya telah terjadi konflik kerja. Hal ini mungkin dikarenakan atasan tidak dapat membaca kemampuan masing-masing wartawan, sehingga pekerjaan tidak berjalan sesuai target. Atau keputusan yang di buat atasan tidak sejalan dengan keinginan wartawan.

b. Beban Kerja (X2)

Tabel 4.6 Skoring untuk beban kerja

| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 0 | 6 | 0 | 3 | 0 |
| | 0.00 | 0.67 | 0.00 | 0.33 | 0.00 |
| 2 | 1 | 6 | 1 | 1 | 0 |
| | 0.11 | 0.67 | 0.11 | 0.11 | 0.00 |
| 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 0 |
| | 0.11 | 0.44 | 0.11 | 0.33 | 0.00 |
| 4 | 0 | 3 | 0 | 5 | 1 |
| | 0.00 | 0.33 | 0.00 | 0.56 | 0.11 |
| 5 | 0 | 4 | 5 | 0 | 0 |
| | 0.00 | 0.44 | 0.56 | 0.00 | 0.00 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 2 | 7 |
| | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.22 | 0.78 |
| Total | 0.04 | 0.43 | 0.13 | 0.26 | 0.15 |

Beban kerja adalah keadaan di mana karyawan dihadapkan pada banyak pekerjaan yang harus dikerjakan dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan beban pekerjaan. Pekerja merasa tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut karena standar pekerjaan yang terlalu tinggi.

Pada tabel ini yang di maksud dengan beban kerja adalah target dan tuntutan tugas yang terlalu tinggi; tuntutan tugas yang membuat frustrasi; tekanan peraturan dalam menjalani tugas. Sebagian besar responden 47 % menjawab tidak setuju, 41 % setuju, dan 13 % menjawab ragu-ragu. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar wartawan 47 % menyatakan tidak setuju dengan adanya target dan tuntutan tugas yang terlalu tinggi; tuntutan tugas yang membuat frustrasi; dan tekanan peraturan dalam menjalankan tugas.

c. Waktu Kerja (X3)

Tabel 4.7 Skoring untuk waktu kerja

| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | 5 |
| Total | 0.00 | 0.11 | 0.00 | 0.33 | 0.56 |

Pekerja dituntut untuk segera menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan. Dalam melakukan pekerjaannya karyawan merasa oleh waktu untuk mencapai target kerja. Pada tahap ini yang dimaksud dengan waktu kerja adalah di kejar waktu dalam menyelesaikan tugas. Sebagian besar responden 89 % menjawab setuju, 11 % tidak setuju, dan tidak ada yang ragu-ragu. Hal ini menandakan bahwa wartawan menyatakan setuju apabila dikejar waktu dalam menyelesaikan tugas.

d. Karakteristik Tugas (X4)

Tabel 4.8 Skoring untuk karakteristik tugas

| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------|------|------|------|------|
| 1 | 1 | 7 | 1 | 0 | 0 |
| | 0.11 | 0.78 | 0.11 | 0.00 | 0.00 |
| 2 | 1 | 5 | 0 | 1 | 1 |
| | 0.11 | 0.56 | 0.00 | 0.11 | 0.11 |
| 3 | 0 | 0 | 1 | 7 | 1 |
| | 0.00 | 0.00 | 0.11 | 0.78 | 0.11 |
| 4 | 0 | 1 | 1 | 4 | 3 |
| | 0.00 | 0.11 | 0.11 | 0.44 | 0.33 |
| 5 | 0 | 2 | 0 | 1 | 6 |
| | 0.00 | 0.22 | 0.00 | 0.11 | 0.67 |
| 6 | 0 | 2 | 0 | 2 | 5 |
| | 0.00 | 0.22 | 0.00 | 0.22 | 0.56 |
| 7 | 0 | 1 | 1 | 5 | 2 |
| | 0.00 | 0.11 | 0.11 | 0.56 | 0.22 |
| 8 | 0 | 5 | 3 | 1 | 0 |
| | 0.00 | 0.56 | 0.33 | 0.11 | 0.00 |
| 9 | 0 | 2 | 1 | 5 | 1 |

| | | | | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 0.00 | 0.22 | 0.11 | 0.56 | 0.11 |
| 10 | 0 | 6 | 1 | 2 | 0 |
| | 0.00 | 0.67 | 0.11 | 0.22 | 0.00 |
| 11 | 0 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| | 0.00 | 0.33 | 0.11 | 0.22 | 0.33 |
| Total | 0.02 | 0.34 | 0.10 | 0.30 | 0.22 |

Karakteristik tugas adalah berbagai atribut yang melekat pada tugas pekerjaan dan dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya. Pada tahap ini yang di maksud dengan karakteristik tugas adalah pekerjaan dan tugas yang membosankan; tugas yang tidak terjadwal; pengurangan fasilitas dan tunjangan. Responden yang menjawab setuju sebesar 52 %, ragu-ragu 10 %, dan tidak setuju sebesar 36 %. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar wartawan 52 % menyatakan setuju dengan adanya pekerjaan dan tugas yang membosankan; tugas yang tidak terjadwal; pengurangan fasilitas dan tunjangan.

e. Dukungan Kelompok (Xs)

Tabel 4.9 Skoring untuk dukungan kelompok

| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Total | 0.00 | 0.22 | 0.22 | 0.22 | 0.33 |

Dukungan kelompok menunjuk pada keadaan dimana terdapat perasaan senasib diantara para anggota kelompok yang mengalami stres. Dukungan kelompok yang rendah dapat menyebabkan timbulnya stres, dan sebaliknya jika dukungan kelompok tinggi akan dapat mengurangi stres. Pada bagian ini yang di maksud dukungan kelompok adalah lingkungan kerja yang tidak nyaman dan cepat lelah. Sebagian besar responden 55 % setuju dengan suasana lingkungan kerja yang tidak nyaman dan cepat lelah. Artinya responden merasa suasana lingkungan pekerjaan tidak di dukung oleh organisasi/

tempatya bekerja. Sementara yang menjawab tidak setuju dan ragu-ragu masing-masing sebesar 22 %.

f. Pengaruh Kepemimpinan (X6)

Tabel 4.10 Skoring untuk pengaruh kepemimpinan

| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| | 0.00 | 0.22 | 0.22 | 0.22 | 0.33 |
| 2 | 0 | 4 | 0 | 3 | 2 |
| | 0.00 | 0.44 | 0.00 | 0.33 | 0.22 |
| 3 | 0 | 2 | 0 | 5 | 2 |
| | 0.00 | 0.22 | 0.00 | 0.56 | 0.22 |
| Total | 0.00 | 0.30 | 0.07 | 0.37 | 0.26 |

Dalam setiap organisasi kedudukan pemimpin sangat penting. Seorang pemimpin melalui pengaruhnya dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap aktivitas kerja karyawan. Dalam pekerjaan yang bersifat *stressful* para karyawan bekerja lebih baik manakala pemimpinnya mengambil tanggung jawab lebih besar dalam memberikan pengarahan. Dalam tahap ini yang dimaksud pengaruh kepemimpinan adalah; tidak mempunyai peranan dalam setiap pengambilan keputusan atasan; tidak mengetahui penilaian atasan terhadap hasil kerja. Sebagian besar responden 63 % menjawab setuju, 7 % ragu-ragu, dan 30 % menjawab tidak setuju. Hal ini menandakan bahwa, sebagian besar wartawan 63 % menyatakan tidak mempunyai peranan dalam setiap pengambilan keputusan atasan; tidak mengetahui penilaian atasan terhadap hasil kerja.

Tabel 4.11 Total skor untuk stres kerja

| No | Indikator | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---------------------|------|------|------|------|------|
| 1 | Konflik Kerja | 0.01 | 0.43 | 0.18 | 0.30 | 0.08 |
| 2 | Beban Kerja | 0.04 | 0.43 | 0.13 | 0.26 | 0.15 |
| 3 | Waktu Kerja | 0.00 | 0.11 | 0.00 | 0.33 | 0.56 |
| 4 | Karakteristik Tugas | 0.02 | 0.34 | 0.10 | 0.30 | 0.22 |
| 5 | Dukungan Kelompok | 0.00 | 0.22 | 0.22 | 0.22 | 0.33 |

| | | | | | | |
|---|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 6 | Pengaruh Kepemimpinan | 0.00 | 0.30 | 0.07 | 0.37 | 0.26 |
| | Total | 0.01 | 0.31 | 0.12 | 0.30 | 0.27 |

Tanggapan umum terbesar untuk stres kerja menunjukkan bahwa wartawan menjawab setuju (57 %). Hal ini membuktikan bahwa wartawan stres dalam melaksanakan pekerjaannya, terutama dalam hal waktu (89 %). Mereka selalu dikejar waktu dalam menyelesaikan tugas.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Pada tahap ini yang termasuk motivasi adalah harapan berprestasi, kesempatan berkembang, pelatihan dan komunikasi.

Pada tahap ini kriteria untuk kuesioner yang diberikan adalah:

1. SS : Sangat setuju, apabila pernyataan yang ada benar-benar menggambarkan keadaan, pendapat dan perasaan (5)
2. S : Setuju, apabila pernyataan yang ada sesuai dengan keadaan, pendapat dan perasaan (4)
3. S/TS : Antara setuju dan tidak setuju, apabila pernyataan tersebut sesuai ataupun tidak sesuai dengan keadaan, pendapat dan perasaan (3)
4. TS : Tidak setuju, apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan keadaan, pendapat dan perasaan (2)
5. STS: Sangat Tidak Setuju, apabila pernyataan tersebut benar-benar tidak menggambarkan keadaan, pendapat dan perasaan (1)

Tabel 4. 12 Total skor untuk motivasi

| No | Indikator | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | Harapan Berprestasi | 0.12 | 0.14 | 0.12 | 0.41 | 0.26 |
| 2 | Kesempatan Berkembang | 0.09 | 0.06 | 0.24 | 0.46 | 0.35 |
| 3 | Pelatihan | 0.06 | 0.17 | 0.17 | 0.39 | 0.22 |
| 4 | Komunikasi | 0.05 | 0.23 | 0.23 | 0.34 | 0.13 |
| | Total | 0.08 | 0.15 | 0.19 | 0.40 | 0.24 |

Pada tahap ini sebagian besar wartawan menjawab setuju sebesar 64 %, ragu-ragu 19 % dan tidak setuju sebesar 23 %. Artinya sebagian besar wartawan mempunyai harapan berprestasi, kesempatan berkembang, pelatihan dan komunikasi merupakan factor motivasi yang penting. sementara untuk indikator motivasi dengan persentase terbesar terdapat pada kesempatan berkembang (81 %), dan harapan berprestasi (12 %) merupakan indikator motivasi dengan persentase terkecil dengan jawaban ragu-ragu.

Kinerja

Kinerja adalah sejauh mana tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya (*level of performance*). Biasanya orang yang *level of performance* tinggi di sebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang *level of performance* rendah atau tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif. Pada tahap ini yang dimaksud dengan kinerja wartawan adalah kemampuan, efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, serta inisiatif.

Pada tahap ini, kuesioner yang diberikan adalah:

- 1 untuk jawaban Kurang Baik Sekali
- 2 untuk jawaban Kurang Baik
- 3 untuk jawaban Cukup Baik

4 untuk jawaban Baik

5 untuk jawaban Sangat Baik

Tabel 4. 13 Total skor untuk kinerja

| No | Indikator | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | Kemampuan | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.33 | 0.67 |
| 2 | Efektivitas dan Efisiensi | 0.00 | 0.00 | 0.67 | 0.33 | 0.00 |
| 3 | Otoritas dan Tanggung jawab | 0.00 | 0.00 | 0.18 | 0.82 | 0.00 |
| 4 | Disiplin | 0.00 | 0.00 | 0.19 | 0.81 | 0.00 |
| 5 | Inisiatif | 0.00 | 0.00 | 0.67 | 0.33 | 0.00 |
| | Total | 0.00 | 0.00 | 0.34 | 0.52 | 0.13 |

Untuk kuesioner kinerja, yang menjawab adalah Pimpinan Redaksi/pimred (atasan wartawan). Dari hasil penilaian kinerja tersebut, pimred setuju sebagian besar wartawan berkinerja baik, dengan persentase 68 %. Ragu-ragu sebesar 34 %, dan tidak ada wartawan yang berkinerja jelek / rendah (0 %). Sedangkan yang paling menentukan kinerja wartawan adalah kemampuan, dengan persentase sebesar 100 %, dan respon terkecil yaitu semua indikator (kemampuan, efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, serta inisiatif) dengan jawaban tidak setuju.

F. Pengujian Inner Model

Hubungan antar variabel laten (*structural model*) dalam *Partial Least Square* disebut *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan substantif peneliti. Pengujian koefisien jalur, dilakukan dengan uji t pada analisis PLS dan dihitung menggunakan *software SmartPLS*. Hasil pengujian hipotesis tersebut secara rinci dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4. 14 *Result for inner weight* pada output PLS

| Variabel | Original sample estimate | Mean of subsamples | Standard deviation | T-Statistic |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| X1 (Stress) -> Y1 (Kinerja) | 1.184 | 0.684 | 0.593 | 1.995 |
| X2 (Motivasi) -> Y1 (Kinerja) | 1.149 | 0.571 | 0.542 | 2.120 |
| X1 (Stress) -> X2 (Motivasi) | -0.909 | -0.902 | 0.038 | 24.144 |

Sumber: Hasil PLS dari pengolahan data primer (2011)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.5 , dinyatakan sebagai berikut.

1. Terdapat hubungan positif antara stres kerja dan motivasi dengan koefisien sebesar - 0,909 pada signifikansi 5 % (hipotesis terbukti).
2. Terdapat hubungan positif antara stres kerja dan kinerja dengan koefisien sebesar 1.184 pada signifikansi 5 % (hipotesis terbukti).
3. Terdapat hubungan positif antara motivasi terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 1.149. dengan signifikansi 5 % (hipotesis terbukti)

Pembahasan:

Pada prinsipnya penelitian ini bertujuan untuk mencari jawaban terhadap rumusan masalah yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, yang pada intinya adalah untuk mengetahui pengaruh stress kerja dan semangat kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Stress kerja mempengaruhi motivasi kerja.

Dalam bagian ini akan dibicarakan mengenai kondisi stres kerja yang secara tidak langsung bisa mempengaruhi motivasi kerja pada wartawan di XYZ TV.

Menurut Luthans (1998) dalam Yulianti (2000:10) mendefinisikan stres sebagai

suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Stres yang dialami wartawan akibat lingkungan yang dihadapi akan mempengaruhi semangat motivasi kerja dan kinerja wartawan, sehingga manajemen perlu untuk meningkatkan mutu lingkungan organisasional bagi wartawan. Dengan menurunnya stres yang dialami wartawan, tentu akan meningkatkan kesehatan bagi tubuh organisasi.

Hasil penelitian dalam pengujian *inner model* t-statistik (24,144) lebih besar dari t-tabel (1,98) dengan signifikansi 5 %. Sehingga disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya jika wartawan bekerja dalam kondisi stress, maka motivasinya akan berkurang, dan sebaliknya, jika tingkat stress kerja wartawan rendah, maka motivasi kerjanya akan meningkat.

Berdasarkan nilai *loading factor* pada indikator stres kerja, secara berturut-turut, dapat dikatakan, yang paling besar memberikan kontribusi stres pada wartawan yaitu karakteristik tugas (0,973). Wartawan tidak dikoordinasikan dengan baik, karakteristik tugas dari sudut prosedur kerja (Novitasari: 2003:80). Kemudian konflik kerja (0,938). Konflik kerja ini bisa berasal dari sesama wartawan pada XYZ TV, antar wartawan, maupun antara wartawan dengan narasumber. Setelah konflik kerja, pengaruh kepemimpinan menempati posisi ketiga terhadap kontribusi stres pada wartawan XYZ TV (0,896). Kurangnya dukungan pimpinan dapat menjadi pemicu stres kerja (Gitosudarmo dan Sudira dalam rahmawati, 2005:18). Setelah itu dukungan kelompok memberikan kontribusi stres sebesar 0,644. Kurangnya

dukungan kelompok, baik dari keluarga inti, keluarga besar, maupun lingkungan sekitar bisa memicu stres kerja wartawan (Gitosudarmo dan Sudira dalam rahmawati, 2005:18). Stres kerja pada wartawan XYZ TV juga bersumber dari tuntutan tugas atau beban kerja yang berlebihan serta tekanan atau keterdesakan waktu dalam melakukan peliputan berita (Handoko, 1998: 200).

2. Stres Kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Hasil penelitian dalam pengujian *inner model*, t-statistik (1.995) lebih besar dari t-table (1.98) dengan signifikansi 5 %. Sehingga disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Higgins dalam Umar, 1998: 259). Ia berpendapat bahwa terdapat hubungan langsung antara stres dan kinerja, sejumlah riset telah menyelidiki hubungan stres kerja dengan kinerja disajikan dalam model stres – kinerja (hubungan U terbalik) yakni hukum Yerkes podson (Mas'ud, 2002: 20). Pola U terbalik tersebut menunjukkan tingkat stres (rendah – tinggi) dan kinerja (rendah – tinggi). Bila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada, dan kinerja cenderung menurun. Sejalan dengan

meningkatnya stres, kinerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja. Hal itu merupakan rangsangan sehat yang mendorong para karyawan untuk menanggapi tantangan pekerjaan. Akhirnya stres mencapai titik stabil yang kira-kira sesuai dengan kemampuan prestasi kerja wartawan. Selanjutnya bila stres terlalu besar, kinerja akan mulai menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Wartawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Akibat yang [paling ekstrim adalah kinerja menjadi nol, wartawan menjadi tidak kuat lagi mencari berita, putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari stres.

Hal ini juga di dukung oleh hasil penelitian Randall Schuller (1980: 54) yang mengidentifikasi beberapa perilaku negatif karyawan berpengaruh terhadap organisasi. Schuller menegaskan stress yang dihadapi oleh karyawan berkorelasi dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja, serta tendensi mengalami kecelakaan. Dampak yang paling riskan bagi perusahaan adalah menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian finansial yang dialami perusahaan karena tidak imbangnya antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

3. Motivasi mempengaruhi kinerja.

Motivasi kerja akan mempengaruhi kinerja wartawan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2003: 94). Ia menjelaskan motivasi kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Motivasi kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya. Dari

pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat karena mereka akan dapat bekerjasama dengan individu lainnya secara maksimal begitu juga sebaliknya, jika motivasi kerja turun maka kinerja akan turun juga.

Hasil penelitian dalam pengujian *inner model*, t-statistik (2,120) lebih besar dari t- tabel (1,98) dengan signifikansi 5 %. Sehingga disimpulkan bahwa motivasi kerja sebagai variabel antara (*intervening*) berpengaruh terhadap kinerja. Sesuai dengan pendapat Mc Clalland Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dengan ciri-ciri seseorang melakukan pekerjaan dengan baik dan kinerja yang tinggi. Kebutuhan akan berprestasi tinggi merupakan suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berupaya mencapai target yang telah ditetapkan, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan dan memiliki keinginan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih baik dari sebelumnya. Wartawan yang bersemangat dalam memburu berita, atau memiliki motivasi kerja yang tinggi, akan berbanding lurus dengan kinerjanya, mereka akan memiliki prestasi (kinerja) kerja yang baik pula. Rekan se profesi dalam satu perusahaan memiliki komunikasi yang baik, sering diikuti dalam berbagai pelatihan, pelatihan jurnalistik, atau di luar bidang profesinya, jenjang karir yang jelas, gaji yang mencukupi kebutuhan keluarga, tentu akan memotivasi wartawan untuk memberikan hasil kerja sesuai keinginan organisasi, dalam hal ini XYZ TV .

Berdasarkan nilai *loading factor* pada indikator motivasi kerja, secara berturut-turut, dapat dikatakan, yang paling besar memberikan kontribusi motivasi kerja pada wartawan yaitu harapan berprestasi dengan nilai *loading factor* sebesar

0,963. Kemudian Pelatihan (0,911), Komunikasi (0,854), dan terakhir Kesempatan berkembang (0,848).

G. Hubungan antara stres, motivasi dan kinerja

Menurut Suprihanto, dkk (2003:64), Stres yang terlalu rendah atau terlalu tinggi dapat menyebabkan tingkat prestasi (kinerja) yang rendah (tidak optimum). Bagi seorang manajer (pimpinan) tekanan-tekanan yang diberikan kepada seorang karyawan haruslah dikaitkan dengan apakah stres yang ditimbulkan oleh tekanan tersebut masih dalam keadaan wajar. Stres yang berlebihan akan menyebabkan karyawan tersebut frustrasi dan dapat menurunkan prestasinya, sebaliknya stres yang terlalu rendah menyebabkan karyawan tersebut tidak bermotivasi untuk berprestasi.

Berdasarkan hasil penelitian, variabel stres kerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja wartawan tetapi melalui variabel antara (motivasi). Dengan demikian variabel stres kerja terlebih dahulu membentuk motivasi kerja (hipotesis 1), selanjutnya motivasi kerja mempengaruhi kinerja wartawan (hipotesis 3). Koefisien variabel stres ke motivasi sebesar -0,909. Dan dari motivasi kerja ke kinerja sebesar 1,149. Berarti, semakin besar stres kerja pada wartawan, akan menurunkan motivasi kerjanya. Sebaliknya, semakin kecil stres kerja, maka motivasi kerja akan besar. Besarnya motivasi kerja ini juga akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja. Pada hipotesis kedua, stres kerja juga ternyata bisa mempengaruhi kinerja secara langsung dengan koefisien sebesar 1,184.

Jadi, berdasarkan penelitian ini ternyata stres kerja dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja wartawan. Koefisien stres kerja ke motivasi (-0,909) di kali dengan koefisien motivasi ke kinerja (1,149) menghasilkan angka -1,044.

Hasil perhitungan ini di tambah dengan koefisien dari stres ke motivasi (1,184) menghasilkan angka yang positif, sebesar 0,139. Artinya secara total stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

H. Implikasi Penelitian

Stres kerja mempengaruhi motivasi kerja wartawan. Guna menghasilkan siaran berita yang berkualitas dan dengan kuantitas yang bagus, pihak media XYZ TV harus memperkecil tingkat indikator stres yang dapat menurunkan motivasi kerja wartawan. Membuat suasana kerja yang menyenangkan, baik kondisi ruangan maupun kondisi di luar sewaktu peliputan berita (menyediakan mikrofon, *handycam*/kamera, dan lain-lain. terkait peliputan berita audio visual), membuat jadwal peliputan berita terhadap seluruh wartawan XYZ TV, di samping para wartawan juga telah mempersiapkan jadwal liputan sendiri.

Selain itu stres kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja wartawan XYZ TV. Setelah diteliti ternyata stres kerja berbanding terbalik dengan kinerja. Semakin tinggi tingkat stress kerja wartawan, maka semakin menurun kinerja mereka, dan sebaliknya. Padahal jika ditinjau dari kerangka pemikiran, di antara variabel Stres dan Kinerja, ada variabel antara, yakni motivasi. Namun ternyata, hipotesis kedua ini pun terbukti signifikan positif. Artinya stress kerja wartawan berpengaruh langsung terhadap kinerjanya atau prestasi kerja wartawan. Indikator stress kerja, seperti konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok, dan pengaruh kepemimpinan mempengaruhi kemampuan wartawan dalam membuat berita, baik secara kualitas berita maupun kuantitasnya, berpengaruh juga terhadap efektifitas kerja dan efisiensi, tanggung jawab, serta disiplin kerja wartawan. Untuk indikator disiplin, sangat

penting bagi wartawan televisi, sebab jika ia terlambat, maka akan kehilangan momen atau visual yang mungkin saja menjadi “ruh berita”. Dan terakhir yang menjadi indikator kinerja yakni inisiatif. Wartawan yang tingkat stresnya rendah, biasanya memiliki “sense” atau sensitifitas yang tinggi, kreatif dan selektif dalam mengambil *angel* berita. Menurut Fishman ada dua kecenderungan studi tentang proses produksi berita. Pandangan pertama disebut pandangan seleksi berita (*selektif of news*). Pada dasarnya proses produksi berita adalah proses seleksi. Proses seleksi ini akan dimulai dari wartawan dimana dalam hal ini wartawan di lapangan akan memilih hal-hal atau peristiwa-peristiwa penting yang akan ditulis dalam berita. Seleksi berikutnya ada di meja redaktur. Pada bagian ini redaktur akan menyeleksi dan menyunting berita yang masuk ke meja redaksi. Redaktur akan melihat dan memperhatikan berita-berita yang masuk ke meja redaksi untuk diseleksi bagian mana yang harus dihilangkan dan bagian mana yang harus ditambah. Pandangan ini melihat bahwa ada realitas yang benar-benar riil yang ada di luar diri wartawan, dan realitas yang riil inilah yang akan diseleksi oleh wartawan untuk kemudian dibentuk dalam sebuah berita yang akurat dan menarik. Oleh karena itu sangat penting bagi para pimpinan redaksi untuk membuat baik suasana hati wartawannya, karena mereka merupakan ujung tombak sebuah pemberitaan.

Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Indikator variabel motivasi ini adalah harapan untuk berprestasi, termasuk di dalamnya, jenjang karir yang jelas. Standar di sebagian besar di perusahaan media, baik visual, audio, maupun audio visual, jenjang karir dari seorang wartawan adalah menjadi redaktur, kemudian pimpinan redaksi. Para wartawan juga harus mempelajari tahapan ini supaya karirnya cepat

berkembang. Indikator lain yaitu upah, pelatihan dan komunikasi yang baik antar rekan seprofesi di XYZ TV, maupun dengan berbagai lini di stasiun TV tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil pengujian dengan menggunakan perangkat PLS ini dapat disimpulkan bahwa bahwa model dapat diterima berdasarkan nilai *goodness off it* model diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,869. Hal ini mengindikasikan bahwa model sudah baik, karena variabel yang terlibat dalam model telah mampu menjelaskan variabel yang mempengaruhi kinerja wartawan Semenanjung TV BATam 86,9%. Sisanya 13,1% merupakan faktor lain yang turut mempengaruhi Kinerja Wartawan STV Batam, termasuk di dalamnya adalah *error*.

Dari penelitian ini pula diungkap bahwa:

1. Stres kerja wartawan mempengaruhi motivasi kerjanya. Semua indikator stres (beban kerja, dukungan kelompok, karakteristik tugas, konflik, pengaruh kepemimpinan, dan waktu kerja) memberikan pengaruh terhadap meningkat atau menurunnya motivasi kerja wartawan.
2. Stres kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja. Bagi para pemburu berita ini, tingkat stress akan berpengaruh langsung terhadap kualitas dan kuantitas berita yang mereka buat (kinerja).
3. Motivasi kerja wartawan sangat mempengaruhi kinerja mereka. Semangat mencari berita dengan *angel* yang menarik akan menghasilkan kinerja yang bagus.

Pekerjaan wartawan termasuk dalam kategori profesi pekerjaan yang mempunyai tingkat stres tinggi. Tingkat stres profesi wartawan diakibatkan adanya konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok, dan pengaruh kepemimpinan. Selanjutnya, tingkat stres berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja wartawan. Dengan kinerja yang tinggi dan kuantitas tugas yang tinggi pula, akan dapat menaikkan tingkat stress, yang dikhawatirkan akan berpengaruh terhadap kualitas dalam penulisan berita, sehingga berita menjadi kurang tepat dan akurat. Padahal wartawan mempunyai peranan penting dalam memberikan warna kehidupan bermasyarakat, sehingga informasi yang ditulis wartawan seharusnya bersifat tepat, akurat dan dapat dipercaya kebenarannya.

Saran

Hasil penelitian ini dapat dijadikan pijakan lebih komprehensif tentang aspek-aspek yang harus dipertimbangkan pihak manajemen dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan wartawan, utamanya yang berkaitan dengan stres kerja wartawan.

Dalam memberikan penilaian terhadap stress kerja dan pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja, harus dilihat secara bulat dan menyeluruh, sehingga tingkat kinerja tinggi yang telah ditunjukkan, mampu memperlihatkan tingkat kepuasan kerja terhadap perusahaan dimana wartawan bekerja, sehingga dapat memberikan dorongan berkembangnya perusahaan media.

Untuk menekan stres kerja, perlu dikembangkan pemahaman yang lebih mendalam kearah penyesuaian beban kerja wartawan, pemberian penghargaan yang

sesuai, dukungan sosial, dan meminimalisasi kemungkinan-kemungkinan kompetisi yang dapat menimbulkan konflik diantara sesama wartawan.

Stres kerja secara teoritis dapat direduksi melalui tahapan-tahapan yang terkait dengan kesiapan mental seorang wartawan. Ketika atasan mengetahui bahwa wartawannya mengalami stres kerja yang relatif tinggi, atasan dapat memusatkan aksinya untuk mengurangi pengaruh-pengaruh negatif tersebut.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dengan meminimalisasikan beban kerja, misalnya dengan tidak menempatkan wartawan pada situasi yang sulit dalam pekerjaannya. Kemudian, melakukan komunikasi yang intensif tentang peran, banyak mengurangi terjadinya stres kerja. Pada tingkat tertentu, rendahnya stress kerja akan mengembangkan dan menumbuhkan kepuasan kerja serta kinerja yang tinggi.

Jadi, atasan atau pimpinan yang bijak selalu mengusahakan dirinya memahami apa itu stres kerja, tidak hanya mengetahui gejala awal terjadinya proses stres, tetapi juga akibat buruknya dalam menyikapi pekerjaan yaitu sebagai wartawan di perusahaan media tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adkinson, R. L. dkk. (1987). *Pengantar Psikologi*. Batam. Interaksara.
- Allan, J. (1991). *Mengatasi Masalah Manusia di dalam Organisasi*. Binarupa Aksara.
- Andraeni, Ni Nyoman Novitasari. (2003). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT.HM. Sampoerna. *Tesis Universitas Airlangga*. Surabaya.
- Anoraga, P & Suyati, S. (1995). *Psikologi Industri dan Sosial*. Jakarta :PT. SEN.
- Arep, I & Tanjung, H. (2002). *Managemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widuasarana Indonesia.
- As'ad, M. (1991). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti.
- Cooper, C & Majin, P. (1995). *Psikologi untuk Manager*. Jakarta: Arcan.
- Cushway, B. (2002). *Performance Management*. Jakarta: Arcan.
- Dwiyanti, E. (2001). Stres Kerja di Lingkungan DPRD: Studi Tentang Anggota DPRD di Kota Surabaya. Malang. dan Kabupaten Jember. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan, dan Politik*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Fauzi, A (2008). Anteseden stres terhadap kinerja dan kepuasan kerja pada wartawan di Jawa Timur. *Tesis Universitas Brawijaya*. Malang.
- Fraser, TM. (1992). *Stres dan Kepuasan Kerja*. Jakarta: PT. Sapdodadi.
- Furtwengler, D. (2000). *Penilaian Kinerja*. Yogyakarta: Andi.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, H. (1998). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Handoyo, S. (2001). Stres pada Masyarakat Surabaya. *Jurnal Insan Media Psikologi* 3. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Hanggoro & Irine. (2006). *Wartawan dan Mutu Jurnalistik yang Rendah*. Lembaga Studi Press dan infomasi. Semarang: LeSPI.
- Ivancevich, J.M. & M.T. Matteson. (1980). *Stress at Work*. Glenview, Illionis Scoth Foresman.

- Ihyaul, U. dkk, (2009). *Intellectual Capital Dan Kinerja Keuangan Perusahaan; Suatu Analisis Dengan Pendekatan Partial Least Squares*. di akses 16 Juni 2011 http://ihyaul.staff.umm.ac.id/download-as-pdf/umm_blog_article_647.
- Kasiyanto. (1999). Informasi Realitas sebagai Bentuk Reformasi pemberitaan Media Massa: Sebuah Apresiasi Masyarakat Desa. *Jurnal SKI. No. 4*.
- Mangkunegara, A.P. (2002). *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Margiati, L. (1999). Stres Kerja: Latar Belakang Penyebab dan Alternatif Pemecahannya. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan, dan Politik*. 3. Surabaya: Universitas Airlangga
- Mashithoh, N. (1998). Pengaruh Unsur-unsur Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional pada Perusahaan yang Go Public di Jawa Timur. *Tesis Universitas Airlangga*. Surabaya.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Muliati, N. (2010). Analisis Data Menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. di akses 27 Juni 2011. <http://annisty.blogspot.com/2010/04/analisis-data-menggunakan-partial-least.html>.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nimran, U. (2009). *Perilaku Organisasi*. Laos.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Rineka Cipta.
- Nimran, U. (1999). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Medika.
- Rini, J.F. (2002). *Summary Of Caring Internet Side*, Stres Kerja (Online). di akses 20 Mei 2011. repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/25139/1/Reference.pdf.
- Schuller, R. (1980). *Managing Human Resources*. Ohio: South Western College
- Srimulyo, K. (1999). Analisis Pengaruh Faktor-faktor Terhadap Kinerja Perusahaan di Kotamadya Surabaya. *Tesis Universitas Airlangga*. Surabaya.
- Suprihanto, J. dkk, (2003). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: YKPN
- Thoyip, M. (1998). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Karyawan Operasional PT Timah Pangkal Pinang Bangka Sumatra Selatan. *Tesis Universitas Airlangga*. Surabaya.
- Yulianti, P. (2000). Pengaruh Sumber-sumber Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Edukatif Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya. *Tesis Universitas Airlangga*. Surabaya.
- Rohmani, F. (2008). Membaca Hasil Olahan SmartPLS. di akses 28 Mei 2011. <http://farhanrohmani.blogspot.com/2008/08/membaca-hasil-olahan-smartpls.html>.

- T. Husada, J.T. dkk. Dampak *Sharing Knowledge* Terhadap *Best Operational Practice* Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Dan *Service Quality* Di Polwiltabes Surabaya. di akses 5 Juni 2011. <http://fportfolio.petra.ac.id/>.
- Wibowo, W. (2009). *Menuju Jurnalisme Beretika*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Zainuddin, M. (2001). *Metode Penyusunan Alat Ukur Perilaku*. Sura

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1 PLS Output

Lampiran 1 ini merupakan proses iterasi pertama yang menghasilkan estimasi berupa penduga bobot (*weight estimate*). Penduga bobot ini digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.

Iterations of the PLS-Algorithm

| iteration | Beban | Disiplin | Dukungan Kelompok | Efektifitas & efisiensi |
|-----------|-------|----------|-------------------|-------------------------|
| 0 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 1 | 0.084 | 0.651 | 0.115 | 0.142 |
| 2 | 0.127 | 0.301 | 0.132 | 0.135 |
| 3 | 0.073 | 0.331 | 0.113 | 0.144 |
| 4 | 0.084 | 0.302 | 0.117 | 0.135 |
| 5 | 0.076 | 0.307 | 0.115 | 0.137 |
| 6 | 0.079 | 0.304 | 0.115 | 0.136 |
| 7 | 0.077 | 0.305 | 0.115 | 0.136 |
| 8 | 0.078 | 0.304 | 0.115 | 0.136 |

| iteration | Harapan berprestasi | Inisiatif | Karakteristik Tugas | Kemampuan |
|-----------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|
| 0 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 1 | 0.328 | 0.038 | 0.283 | -0.099 |
| 2 | 0.327 | 0.241 | 0.290 | 0.260 |
| 3 | 0.324 | 0.212 | 0.283 | 0.220 |
| 4 | 0.323 | 0.238 | 0.285 | 0.259 |
| 5 | 0.323 | 0.232 | 0.284 | 0.250 |
| 6 | 0.323 | 0.236 | 0.284 | 0.256 |
| 7 | 0.323 | 0.235 | 0.284 | 0.254 |
| 8 | 0.323 | 0.235 | 0.284 | 0.255 |

| iteration | Kesempatan berkembang | Komunikasi | Konflik | Otoritas dan tanggung jawab |
|-----------|-----------------------|------------|---------|-----------------------------|
| 0 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 1 | 0.250 | 0.187 | 0.285 | 0.321 |
| 2 | 0.308 | 0.185 | 0.270 | 0.201 |
| 3 | 0.275 | 0.187 | 0.292 | 0.235 |
| 4 | 0.291 | 0.183 | 0.287 | 0.205 |

| | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|
| 5 | 0.284 | 0.185 | 0.290 | 0.213 |
| 6 | 0.287 | 0.184 | 0.289 | 0.208 |
| 7 | 0.286 | 0.184 | 0.289 | 0.210 |
| 8 | 0.286 | 0.184 | 0.289 | 0.209 |

| iteration | Pelatihan | pengaruh kepemimpinan | Waktu |
|-----------|-----------|-----------------------|-------|
| 0 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 1 | 0.343 | 0.312 | 0.114 |
| 2 | 0.291 | 0.281 | 0.114 |
| 3 | 0.324 | 0.316 | 0.110 |
| 4 | 0.314 | 0.309 | 0.113 |
| 5 | 0.319 | 0.314 | 0.112 |
| 6 | 0.317 | 0.312 | 0.112 |
| 7 | 0.318 | 0.313 | 0.112 |
| 8 | 0.317 | 0.313 | 0.112 |

Inner Weights (Structural Model)

| Variabel | X1 (Stress) | Y1 (Kinerja) | X2 (Motivasi) |
|---------------|-------------|--------------|---------------|
| X1 (Stress) | | 1.184 | -0.909 |
| Y1 (Kinerja) | | | |
| X2 (Motivasi) | | 1.149 | |

Outer Weights (Measurement Model)

| Variabel | X1 (Stress) | Y1 (Kinerja) | X2 (Motivasi) |
|-------------------------|-------------|--------------|---------------|
| Beban | 0.078 | | |
| Disiplin | | 0.304 | |
| Dukungan Kelompok | 0.115 | | |
| Efektifitas & efisiensi | | 0.136 | |
| Harapan berprestasi | | | 0.323 |
| Inisiatif | | 0.235 | |
| karakteristik Tugas | 0.284 | | |
| Kemampuan | | 0.255 | |
| Kesempatan berkembang | | | 0.286 |
| Komunikasi | | | 0.184 |

| | | | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|
| Konflik | 0.289 | | |
| Otoritas dan tanggung jawab | | 0.209 | |
| Pelatihan | | | 0.317 |
| pengaruh kepemimpinan | 0.313 | | |
| Waktu | 0.112 | | |

Outer Loadings (Measurement Model)

| Variabel | X1 (Stress) | Y1 (Kinerja) | X2 (Motivasi) |
|-----------------------------|-------------|--------------|---------------|
| Beban | 0.504 | | |
| Disiplin | | 0.951 | |
| Dukungan Kelompok | 0.644 | | |
| Efektifitas & efisiensi | | 0.601 | |
| Harapan berprestasi | | | 0.963 |
| Inisiatif | | 0.887 | |
| karakteristik Tugas | 0.973 | | |
| Kemampuan | | 0.944 | |
| Kesempatan berkembang | | | 0.848 |
| Komunikasi | | | 0.854 |
| Konflik | 0.938 | | |
| Otoritas dan tanggung jawab | | 0.859 | |
| Pelatihan | | | 0.911 |
| pengaruh kepemimpinan | 0.896 | | |
| Waktu | 0.530 | | |

Scores Of The Latent Variables

| No | X1 (Stress) | Y1 (Kinerja) | X2 (Motivasi) |
|----|-------------|--------------|---------------|
| 0 | 1.574 | 0.620 | -0.912 |
| 1 | 1.152 | 0.471 | -1.139 |
| 2 | -0.405 | 1.131 | 0.016 |
| 3 | -2.007 | 0.241 | 2.543 |
| 4 | 0.332 | 0.212 | -0.226 |
| 5 | 0.352 | 0.913 | 0.042 |
| 6 | -0.406 | -0.953 | -0.112 |

| | | | |
|---|--------|--------|--------|
| 7 | 0.166 | -2.266 | -0.503 |
| 8 | -0.759 | -0.369 | 0.291 |

Correlations Of The Latent Variables

| Variabel | X1 (Stress) | Y1 (Kinerja) | X2 (Motivasi) |
|---------------|-------------|--------------|---------------|
| X1 (Stress) | 1.000 | | |
| Y1 (Kinerja) | 0.140 | 1.000 | |
| X2 (Motivasi) | -0.909 | 0.073 | 1.000 |

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 2 Goodness of fit measures

Lampiran 2 ini merupakan proses iterasi kedua yang menghasilkan estimasi *inner model* dan *outer model*.

R-square

| Variabel | R-square |
|---------------|----------|
| X1 (Stress) | |
| Y1 (Kinerja) | 0.250 |
| X2 (Motivasi) | 0.826 |

Composite Reliability

| Variabel | Composite Reliability |
|---------------|-----------------------|
| X1 (Stress) | 0.893 |
| Y1 (Kinerja) | 0.932 |
| X2 (Motivasi) | 0.941 |

Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel | Average variance extracted (AVE) |
|---------------|----------------------------------|
| X1 (Stress) | 0.596 |
| Y1 (Kinerja) | 0.736 |
| X2 (Motivasi) | 0.801 |

Cross Loadings

| Variabel | X1 (Stress) | Y1 (Kinerja) | X2 (Motivasi) |
|-------------------------|-------------|--------------|---------------|
| Beban | 0.504 | -0.351 | -0.228 |
| Disiplin | 0.011 | 0.951 | 0.055 |
| Dukungan Kelompok | 0.644 | -0.469 | -0.548 |
| Efektifitas & efisiensi | 0.238 | 0.601 | -0.072 |
| Harapan berprestasi | -0.750 | 0.296 | 0.963 |
| Inisiatif | 0.160 | 0.887 | -0.032 |
| karakteristik Tugas | 0.973 | 0.287 | -0.513 |
| Kemampuan | 0.064 | 0.944 | 0.022 |

| | | | |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| Kesempatan berkembang | -1.078 | 0.066 | 0.848 |
| Komunikasi | -0.998 | -0.530 | 0.854 |
| Konflik | 0.938 | 0.377 | -0.321 |
| Otoritas dan tanggung jawab | -0.015 | 0.859 | 0.055 |
| Pelatihan | -0.911 | 0.365 | 0.911 |
| pengaruh kepemimpinan | 0.896 | 1.397 | -0.731 |
| Waktu | 0.530 | -1.442 | -0.691 |

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 3 Table Of Model Data

Lampiran 3 ini merupakan proses iterasi ketiga yang menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta)

Setting

| | |
|---------------------------|--------------------|
| number of cases | 9 |
| weighting scheme | CENTROID |
| data metric | mean 0, variance 1 |
| stop criterion accuracy | 0.0010 |
| max. number of iterations | 500 |

Measurement Model

| | X1 (Stress) | Y1 (Kinerja) | X2 (Motivasi) |
|-----------------------------|-------------|--------------|---------------|
| Beban | -1.000 | | |
| Disiplin | | -1.000 | |
| Dukungan Kelompok | -1.000 | | |
| Efektifitas & efisiensi | | -1.000 | |
| Harapan berprestasi | | | -1.000 |
| Inisiatif | | -1.000 | |
| karakteristik Tugas | -1.000 | | |
| Kemampuan | | -1.000 | |
| Kesempatan berkembang | | | -1.000 |
| Komunikasi | | | -1.000 |
| Konflik | -1.000 | | |
| Otoritas dan tanggung jawab | | -1.000 | |
| Pelatihan | | | -1.000 |
| pengaruh kepemimpinan | -1.000 | | |
| Waktu | -1.000 | | |

Structural Model

| Variabel | X1 (Stress) | Y1 (Kinerja) | X2 (Motivasi) |
|--------------|-------------|--------------|---------------|
| X1 (Stress) | | 1.000 | 1.000 |
| Y1 (Kinerja) | | | |

| | | | |
|---------------|--|-------|--|
| X2 (Motivasi) | | 1.000 | |
|---------------|--|-------|--|

Scores Of The Manifest Variables (Original)

| No | Beban | Disiplin | Dukungan Kelompok | Efektifitas & efisiensi |
|----|-------|----------|-------------------|-------------------------|
| 0 | 4.000 | 4.000 | 5.000 | 4.000 |
| 1 | 2.500 | 3.900 | 3.000 | 3.000 |
| 2 | 2.300 | 4.000 | 2.000 | 4.000 |
| 3 | 2.300 | 4.000 | 2.000 | 3.000 |
| 4 | 3.700 | 3.900 | 5.000 | 3.000 |
| 5 | 3.000 | 4.000 | 5.000 | 4.000 |
| 6 | 3.300 | 3.700 | 4.000 | 3.000 |
| 7 | 3.000 | 3.100 | 4.000 | 3.000 |
| 8 | 3.300 | 3.700 | 3.000 | 3.000 |

| No | Harapan berprestasi | Inisiatif | karakteristik Tugas | Kemampuan |
|----|---------------------|-----------|---------------------|-----------|
| 0 | 2.900 | 3.700 | 4.400 | 3.700 |
| 1 | 2.900 | 3.700 | 4.100 | 4.000 |
| 2 | 3.100 | 4.000 | 2.900 | 4.000 |
| 3 | 4.500 | 2.300 | 2.100 | 3.800 |
| 4 | 3.000 | 3.700 | 3.500 | 3.700 |
| 5 | 3.300 | 4.000 | 3.500 | 3.900 |
| 6 | 3.300 | 3.300 | 3.200 | 3.300 |
| 7 | 2.800 | 3.200 | 3.300 | 3.100 |
| 8 | 3.300 | 3.300 | 3.200 | 3.500 |

| No | Kesempatan berkembang | Komunikasi | Konflik | Otoritas dan tanggung jawab |
|----|-----------------------|------------|---------|-----------------------------|
| 0 | 3.300 | 2.700 | 3.700 | 4.000 |
| 1 | 2.700 | 2.800 | 3.700 | 4.000 |
| 2 | 3.800 | 2.900 | 3.000 | 4.000 |
| 3 | 5.000 | 5.000 | 2.400 | 4.000 |
| 4 | 4.200 | 2.600 | 3.100 | 4.000 |
| 5 | 3.800 | 3.500 | 3.000 | 3.800 |
| 6 | 4.000 | 3.600 | 2.700 | 3.600 |

| | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|
| 7 | 3.300 | 3.500 | 3.100 | 3.000 |
| 8 | 4.700 | 3.000 | 2.500 | 4.000 |

| No | Pelatihan | pengaruh kepemimpinan | Waktu |
|----|-----------|-----------------------|-------|
| 0 | 3.000 | 5.000 | 4.000 |
| 1 | 3.000 | 5.000 | 5.000 |
| 2 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| 3 | 5.000 | 2.000 | 2.000 |
| 4 | 3.500 | 3.300 | 5.000 |
| 5 | 3.500 | 4.300 | 4.000 |
| 6 | 3.000 | 2.700 | 5.000 |
| 7 | 3.500 | 3.700 | 5.000 |
| 8 | 3.500 | 2.300 | 5.000 |

Scores Of The Manifest Variables (Used For Calculation)

| No | Beban | Disiplin | Dukungan Kelompok | Efektifitas & efisiensi |
|----|--------|----------|-------------------|-------------------------|
| 0 | 1.689 | 0.683 | 1.155 | 1.334 |
| 1 | -0.962 | 0.321 | -0.577 | -0.849 |
| 2 | -1.315 | 0.683 | -1.443 | 1.334 |
| 3 | -1.315 | 0.683 | -1.443 | -0.849 |
| 4 | 1.158 | 0.321 | 1.155 | -0.849 |
| 5 | -0.079 | 0.683 | 1.155 | 1.334 |
| 6 | 0.452 | -0.402 | 0.289 | -0.849 |
| 7 | -0.079 | -2.570 | 0.289 | -0.849 |
| 8 | 0.452 | -0.402 | -0.577 | 0.243 |

| No | Harapan berprestasi | Inisiatif | karakteristik Tugas | Kemampuan |
|----|---------------------|-----------|---------------------|-----------|
| 0 | -0.690 | 0.359 | 1.670 | 0.113 |
| 1 | -0.690 | 0.359 | 1.190 | 1.132 |
| 2 | -0.276 | 1.434 | -0.728 | 1.132 |
| 3 | 2.622 | -0.359 | -2.007 | 0.453 |
| 4 | -0.483 | 0.359 | 0.231 | 0.113 |
| 5 | 0.138 | 1.434 | 0.231 | 0.793 |
| 6 | 0.138 | -1.076 | -0.249 | -1.246 |

| | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|
| 7 | -0.897 | -1.434 | -0.089 | -1.925 |
| 8 | 0.138 | -1.076 | -0.249 | -0.566 |

| No | Kesempatan berkembang | Komunikasi | Konflik | Otoritas dan tanggung jawab |
|----|-----------------------|------------|---------|-----------------------------|
| 0 | -0.838 | -0.841 | 1.562 | 0.557 |
| 1 | -1.724 | -0.699 | 1.562 | 0.557 |
| 2 | -0.099 | -0.556 | -0.051 | 0.557 |
| 3 | 1.675 | 2.445 | -1.434 | 0.557 |
| 4 | 0.493 | -0.984 | 0.179 | 0.557 |
| 5 | -0.099 | 0.302 | -0.051 | -0.070 |
| 6 | 0.197 | 0.445 | -0.742 | -0.697 |
| 7 | -0.838 | 0.302 | 0.179 | -2.578 |
| 8 | 1.232 | -0.413 | -1.203 | 0.557 |

| No | Pelatihan | pengaruh kepemimpinan | Waktu |
|----|-----------|-----------------------|--------|
| 0 | -0.928 | 1.357 | -0.354 |
| 1 | -0.928 | 1.357 | 0.707 |
| 2 | 0.743 | 0.395 | -0.354 |
| 3 | 2.414 | -1.528 | -2.475 |
| 4 | -0.093 | -0.278 | 0.707 |
| 5 | -0.093 | 0.584 | -0.354 |
| 6 | -0.928 | -0.855 | 0.707 |
| 7 | -0.093 | 0.107 | 0.707 |
| 8 | -0.093 | -1.240 | 0.707 |

Lampiran 4 Table Of Bootstrapping Results

Lampiran 4 ini merupakan Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar

Settings

| | |
|------------------------------------|------------|
| number of samples | 100 |
| number of cases in original sample | 9 |
| cases per sample | 50 |
| preprocessing option | no changes |

Results For Inner Weights

| Variabel | original sample estimate | mean of subsamples | Standard deviation | T-Statistic |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| X1 (Stress) -> Y1 (Kinerja) | 1.184 | 0.665 | 0.585 | 2.023 |
| X2 (Motivasi) -> Y1 (Kinerja) | 1.149 | 0.637 | 0.546 | 2.104 |
| X1 (Stress) -> X2 (Motivasi) | -0.909 | -0.895 | 0.043 | 20.902 |

Results for outer loadings

| | original sample estimate | mean of subsamples | Standard deviation | T-Statistic |
|-----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| X1 (Stress) | | | | |
| Beban | 0.504 | 0.534 | 0.162 | 3.106 |
| Dukungan Kelompok | 0.644 | 0.662 | 0.126 | 5.099 |
| karakteristik Tugas | 0.973 | 0.957 | 0.028 | 35.354 |
| Konflik | 0.938 | 0.884 | 0.098 | 9.611 |
| pengaruh kepemimpinan | 0.896 | 0.824 | 0.135 | 6.612 |

| | | | | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|--------|
| Waktu | 0.530 | 0.491 | 0.247 | 2.145 |
| Y1 (Kinerja) | | | | |
| Disiplin | 0.951 | 0.776 | 0.274 | 3.470 |
| Efektifitas & efisiensi | 0.601 | 0.502 | 0.442 | 1.361 |
| Inisiatif | 0.887 | 0.721 | 0.383 | 2.314 |
| Kemampuan | 0.944 | 0.764 | 0.292 | 3.232 |
| Otoritas dan tanggung jawab | 0.859 | 0.681 | 0.284 | 3.018 |
| X2 (Motivasi) | | | | |
| Harapan berprestasi | 0.963 | 0.957 | 0.026 | 37.652 |
| Kesempatan berkembang | 0.848 | 0.828 | 0.036 | 23.412 |
| Komunikasi | 0.854 | 0.836 | 0.064 | 13.288 |
| Pelatihan | 0.911 | 0.864 | 0.072 | 12.649 |

Results For Outer Weights

| | original sample estimate | mean of subsamples | Standard deviation | T-Statistic |
|-------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| X1 (Stress) | | | | |
| Beban | 0.078 | 0.104 | 0.059 | 1.312 |
| Dukungan Kelompok | 0.115 | 0.149 | 0.042 | 2.729 |
| karakteristik Tugas | 0.284 | 0.270 | 0.029 | 9.708 |
| Konflik | 0.289 | 0.261 | 0.045 | 6.485 |
| pengaruh kepemimpinan | 0.313 | 0.270 | 0.078 | 3.997 |
| Waktu | 0.112 | 0.168 | 0.135 | 0.827 |
| Y1 (Kinerja) | | | | |
| Disiplin | 0.304 | 0.217 | 0.224 | 1.361 |
| Efektifitas & efisiensi | 0.136 | 0.122 | 0.361 | 0.376 |

| | | | | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Inisiatif | 0.235 | 0.183 | 0.355 | 0.663 |
| Kemampuan | 0.255 | 0.221 | 0.117 | 2.182 |
| Otoritas dan tanggung jawab | 0.209 | 0.183 | 0.214 | 0.979 |
| X2 (Motivasi) | | | | |
| Harapan berprestasi | 0.323 | 0.308 | 0.046 | 6.975 |
| Kesempatan berkembang | 0.286 | 0.311 | 0.036 | 8.022 |
| Komunikasi | 0.184 | 0.260 | 0.087 | 2.119 |
| Pelatihan | 0.317 | 0.263 | 0.061 | 5.193 |

Outer Weights For Each Sample

| No | Beban | Disiplin | Dukungan Kelompok | Efektifitas & efisiensi |
|----|--------|----------|-------------------|-------------------------|
| 0 | 0.116 | 0.066 | 0.146 | 0.433 |
| 1 | 0.063 | -0.045 | 0.113 | 0.476 |
| 2 | 0.063 | -0.045 | 0.113 | 0.476 |
| 3 | 0.081 | 0.460 | 0.172 | -0.549 |
| 4 | 0.101 | -0.048 | 0.138 | 0.509 |
| 5 | 0.106 | 0.555 | 0.186 | -0.270 |
| 6 | 0.141 | 0.311 | 0.159 | 0.170 |
| 7 | 0.141 | 0.311 | 0.159 | 0.170 |
| 8 | 0.039 | 0.286 | 0.127 | 0.157 |
| 9 | -0.025 | -0.021 | 0.048 | 0.215 |
| 10 | 0.123 | 0.516 | 0.210 | -0.068 |
| 11 | 0.008 | 0.040 | 0.058 | 0.248 |
| 12 | 0.008 | 0.040 | 0.058 | 0.248 |
| 13 | 0.128 | 0.040 | 0.180 | 0.508 |

| | | | | |
|----|-------|--------|-------|-------|
| 14 | 0.128 | 0.040 | 0.180 | 0.508 |
| 15 | 0.128 | 0.040 | 0.180 | 0.508 |
| 16 | 0.128 | 0.040 | 0.180 | 0.508 |
| 17 | 0.120 | -0.215 | 0.169 | 0.683 |
| 18 | 0.120 | -0.215 | 0.169 | 0.683 |
| 19 | 0.120 | -0.215 | 0.169 | 0.683 |
| 20 | 0.034 | 0.323 | 0.135 | 0.092 |
| 21 | 0.034 | 0.323 | 0.135 | 0.092 |
| 22 | 0.097 | 0.022 | 0.154 | 0.525 |
| 23 | 0.097 | 0.022 | 0.154 | 0.525 |
| 24 | 0.097 | 0.022 | 0.154 | 0.525 |
| 25 | 0.097 | 0.022 | 0.154 | 0.525 |
| 26 | 0.062 | 0.135 | 0.112 | 0.285 |
| 27 | 0.062 | 0.135 | 0.112 | 0.285 |
| 28 | 0.062 | 0.135 | 0.112 | 0.285 |
| 29 | 0.062 | 0.135 | 0.112 | 0.285 |
| 30 | 0.168 | 0.316 | 0.205 | 0.267 |
| 31 | 0.168 | 0.316 | 0.205 | 0.267 |
| 32 | 0.168 | 0.316 | 0.205 | 0.267 |
| 33 | 0.095 | -0.382 | 0.160 | 0.655 |
| 34 | 0.095 | -0.382 | 0.160 | 0.655 |
| 35 | 0.112 | 0.273 | 0.156 | 0.185 |
| 36 | 0.112 | 0.273 | 0.156 | 0.185 |
| 37 | 0.112 | 0.273 | 0.156 | 0.185 |

| | | | | |
|----|--------|-------|-------|--------|
| 38 | 0.112 | 0.273 | 0.156 | 0.185 |
| 39 | -0.010 | 0.265 | 0.055 | 0.105 |
| 40 | -0.010 | 0.265 | 0.055 | 0.105 |
| 41 | -0.010 | 0.265 | 0.055 | 0.105 |
| 42 | 0.204 | 0.132 | 0.180 | 0.183 |
| 43 | 0.204 | 0.132 | 0.180 | 0.183 |
| 44 | 0.204 | 0.132 | 0.180 | 0.183 |
| 45 | 0.155 | 0.446 | 0.181 | -0.124 |
| 46 | 0.155 | 0.446 | 0.181 | -0.124 |
| 47 | 0.155 | 0.446 | 0.181 | -0.124 |
| 48 | 0.155 | 0.446 | 0.181 | -0.124 |
| 49 | -0.019 | 0.007 | 0.081 | 0.187 |
| 50 | -0.019 | 0.007 | 0.081 | 0.187 |
| 51 | -0.019 | 0.007 | 0.081 | 0.187 |
| 52 | 0.086 | 0.093 | 0.167 | 0.403 |
| 53 | 0.086 | 0.093 | 0.167 | 0.403 |
| 54 | 0.086 | 0.093 | 0.167 | 0.403 |
| 55 | 0.086 | 0.093 | 0.167 | 0.403 |
| 56 | 0.106 | 0.430 | 0.138 | -0.756 |
| 57 | 0.106 | 0.430 | 0.138 | -0.756 |
| 58 | 0.021 | 0.147 | 0.133 | -0.423 |
| 59 | 0.078 | 0.262 | 0.106 | 0.182 |
| 60 | 0.078 | 0.262 | 0.106 | 0.182 |
| 61 | 0.078 | 0.262 | 0.106 | 0.182 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|--------|
| 62 | 0.036 | 0.206 | 0.091 | 0.248 |
| 63 | 0.036 | 0.206 | 0.091 | 0.248 |
| 64 | 0.036 | 0.206 | 0.091 | 0.248 |
| 65 | 0.132 | 0.575 | 0.188 | -0.042 |
| 66 | 0.132 | 0.575 | 0.188 | -0.042 |
| 67 | 0.132 | 0.575 | 0.188 | -0.042 |
| 68 | 0.151 | 0.400 | 0.192 | -0.357 |
| 69 | 0.151 | 0.400 | 0.192 | -0.357 |
| 70 | 0.151 | 0.400 | 0.192 | -0.357 |
| 71 | 0.101 | 0.268 | 0.092 | 0.192 |
| 72 | 0.101 | 0.268 | 0.092 | 0.192 |
| 73 | 0.101 | 0.268 | 0.092 | 0.192 |
| 74 | 0.117 | 0.042 | 0.172 | 0.504 |
| 75 | 0.117 | 0.042 | 0.172 | 0.504 |
| 76 | 0.117 | 0.042 | 0.172 | 0.504 |
| 77 | 0.117 | 0.042 | 0.172 | 0.504 |
| 78 | 0.131 | 0.436 | 0.167 | -0.586 |
| 79 | 0.131 | 0.436 | 0.167 | -0.586 |
| 80 | 0.155 | 0.458 | 0.188 | -0.363 |
| 81 | 0.155 | 0.458 | 0.188 | -0.363 |
| 82 | 0.155 | 0.458 | 0.188 | -0.363 |
| 83 | 0.155 | 0.458 | 0.188 | -0.363 |
| 84 | 0.109 | 0.708 | 0.164 | -0.300 |
| 85 | 0.109 | 0.708 | 0.164 | -0.300 |

| | | | | |
|----|-------|--------|-------|--------|
| 86 | 0.109 | 0.708 | 0.164 | -0.300 |
| 87 | 0.114 | 0.336 | 0.168 | -0.797 |
| 88 | 0.114 | 0.336 | 0.168 | -0.797 |
| 89 | 0.134 | 0.298 | 0.141 | 0.174 |
| 90 | 0.134 | 0.298 | 0.141 | 0.174 |
| 91 | 0.134 | 0.298 | 0.141 | 0.174 |
| 92 | 0.263 | 0.148 | 0.202 | 0.225 |
| 93 | 0.263 | 0.148 | 0.202 | 0.225 |
| 94 | 0.263 | 0.148 | 0.202 | 0.225 |
| 95 | 0.031 | -0.101 | 0.087 | 0.389 |
| 96 | 0.031 | -0.101 | 0.087 | 0.389 |
| 97 | 0.031 | -0.101 | 0.087 | 0.389 |
| 98 | 0.157 | 0.502 | 0.205 | -0.448 |
| 99 | 0.157 | 0.502 | 0.205 | -0.448 |

| No | Harapan berprestasi | Inisiatif | karakteristik Tugas | Kemampuan |
|----|---------------------|-----------|---------------------|-----------|
| 0 | 0.243 | 0.459 | 0.289 | 0.186 |
| 1 | 0.298 | 0.545 | 0.268 | 0.177 |
| 2 | 0.298 | 0.545 | 0.268 | 0.177 |
| 3 | 0.313 | -0.644 | 0.248 | 0.006 |
| 4 | 0.274 | 0.510 | 0.276 | 0.174 |
| 5 | 0.351 | -0.471 | 0.247 | 0.237 |
| 6 | 0.324 | 0.227 | 0.264 | 0.230 |
| 7 | 0.324 | 0.227 | 0.264 | 0.230 |

| | | | | |
|----|-------|--------|-------|--------|
| 8 | 0.358 | 0.276 | 0.316 | 0.268 |
| 9 | 0.296 | 0.459 | 0.283 | 0.369 |
| 10 | 0.369 | -0.239 | 0.244 | 0.216 |
| 11 | 0.297 | 0.483 | 0.282 | 0.321 |
| 12 | 0.297 | 0.483 | 0.282 | 0.321 |
| 13 | 0.266 | 0.460 | 0.280 | 0.143 |
| 14 | 0.266 | 0.460 | 0.280 | 0.143 |
| 15 | 0.266 | 0.460 | 0.280 | 0.143 |
| 16 | 0.266 | 0.460 | 0.280 | 0.143 |
| 17 | 0.297 | 0.652 | 0.249 | -0.043 |
| 18 | 0.297 | 0.652 | 0.249 | -0.043 |
| 19 | 0.297 | 0.652 | 0.249 | -0.043 |
| 20 | 0.365 | 0.300 | 0.309 | 0.286 |
| 21 | 0.365 | 0.300 | 0.309 | 0.286 |
| 22 | 0.291 | 0.443 | 0.256 | 0.127 |
| 23 | 0.291 | 0.443 | 0.256 | 0.127 |
| 24 | 0.291 | 0.443 | 0.256 | 0.127 |
| 25 | 0.291 | 0.443 | 0.256 | 0.127 |
| 26 | 0.270 | 0.323 | 0.308 | 0.263 |
| 27 | 0.270 | 0.323 | 0.308 | 0.263 |
| 28 | 0.270 | 0.323 | 0.308 | 0.263 |
| 29 | 0.270 | 0.323 | 0.308 | 0.263 |
| 30 | 0.400 | 0.093 | 0.276 | 0.188 |
| 31 | 0.400 | 0.093 | 0.276 | 0.188 |

| | | | | |
|----|-------|--------|-------|-------|
| 32 | 0.400 | 0.093 | 0.276 | 0.188 |
| 33 | 0.307 | 0.642 | 0.245 | 0.000 |
| 34 | 0.307 | 0.642 | 0.245 | 0.000 |
| 35 | 0.375 | 0.241 | 0.306 | 0.232 |
| 36 | 0.375 | 0.241 | 0.306 | 0.232 |
| 37 | 0.375 | 0.241 | 0.306 | 0.232 |
| 38 | 0.375 | 0.241 | 0.306 | 0.232 |
| 39 | 0.347 | 0.252 | 0.315 | 0.302 |
| 40 | 0.347 | 0.252 | 0.315 | 0.302 |
| 41 | 0.347 | 0.252 | 0.315 | 0.302 |
| 42 | 0.277 | 0.315 | 0.275 | 0.357 |
| 43 | 0.277 | 0.315 | 0.275 | 0.357 |
| 44 | 0.277 | 0.315 | 0.275 | 0.357 |
| 45 | 0.339 | -0.103 | 0.244 | 0.281 |
| 46 | 0.339 | -0.103 | 0.244 | 0.281 |
| 47 | 0.339 | -0.103 | 0.244 | 0.281 |
| 48 | 0.339 | -0.103 | 0.244 | 0.281 |
| 49 | 0.263 | 0.536 | 0.287 | 0.397 |
| 50 | 0.263 | 0.536 | 0.287 | 0.397 |
| 51 | 0.263 | 0.536 | 0.287 | 0.397 |
| 52 | 0.298 | 0.477 | 0.282 | 0.199 |
| 53 | 0.298 | 0.477 | 0.282 | 0.199 |
| 54 | 0.298 | 0.477 | 0.282 | 0.199 |
| 55 | 0.298 | 0.477 | 0.282 | 0.199 |

| | | | | |
|----|-------|--------|-------|--------|
| 56 | 0.308 | -0.714 | 0.253 | 0.013 |
| 57 | 0.308 | -0.714 | 0.253 | 0.013 |
| 58 | 0.314 | -0.678 | 0.265 | -0.219 |
| 59 | 0.370 | 0.228 | 0.316 | 0.231 |
| 60 | 0.370 | 0.228 | 0.316 | 0.231 |
| 61 | 0.370 | 0.228 | 0.316 | 0.231 |
| 62 | 0.264 | 0.354 | 0.287 | 0.272 |
| 63 | 0.264 | 0.354 | 0.287 | 0.272 |
| 64 | 0.264 | 0.354 | 0.287 | 0.272 |
| 65 | 0.351 | -0.194 | 0.227 | 0.133 |
| 66 | 0.351 | -0.194 | 0.227 | 0.133 |
| 67 | 0.351 | -0.194 | 0.227 | 0.133 |
| 68 | 0.336 | -0.048 | 0.230 | 0.420 |
| 69 | 0.336 | -0.048 | 0.230 | 0.420 |
| 70 | 0.336 | -0.048 | 0.230 | 0.420 |
| 71 | 0.141 | 0.250 | 0.316 | 0.230 |
| 72 | 0.141 | 0.250 | 0.316 | 0.230 |
| 73 | 0.141 | 0.250 | 0.316 | 0.230 |
| 74 | 0.270 | 0.540 | 0.278 | 0.143 |
| 75 | 0.270 | 0.540 | 0.278 | 0.143 |
| 76 | 0.270 | 0.540 | 0.278 | 0.143 |
| 77 | 0.270 | 0.540 | 0.278 | 0.143 |
| 78 | 0.318 | -0.270 | 0.235 | 0.442 |
| 79 | 0.318 | -0.270 | 0.235 | 0.442 |

| | | | | |
|----|-------|--------|-------|-------|
| 80 | 0.307 | -0.161 | 0.213 | 0.318 |
| 81 | 0.307 | -0.161 | 0.213 | 0.318 |
| 82 | 0.307 | -0.161 | 0.213 | 0.318 |
| 83 | 0.307 | -0.161 | 0.213 | 0.318 |
| 84 | 0.313 | -0.555 | 0.229 | 0.073 |
| 85 | 0.313 | -0.555 | 0.229 | 0.073 |
| 86 | 0.313 | -0.555 | 0.229 | 0.073 |
| 87 | 0.316 | -0.472 | 0.253 | 0.277 |
| 88 | 0.316 | -0.472 | 0.253 | 0.277 |
| 89 | 0.314 | 0.202 | 0.260 | 0.220 |
| 90 | 0.314 | 0.202 | 0.260 | 0.220 |
| 91 | 0.314 | 0.202 | 0.260 | 0.220 |
| 92 | 0.307 | 0.294 | 0.303 | 0.305 |
| 93 | 0.307 | 0.294 | 0.303 | 0.305 |
| 94 | 0.307 | 0.294 | 0.303 | 0.305 |
| 95 | 0.300 | 0.528 | 0.251 | 0.258 |
| 96 | 0.300 | 0.528 | 0.251 | 0.258 |
| 97 | 0.300 | 0.528 | 0.251 | 0.258 |
| 98 | 0.342 | -0.231 | 0.237 | 0.285 |
| 99 | 0.342 | -0.231 | 0.237 | 0.285 |

| No | Kesempatan berkembang | Komunikasi | Konflik | Otoritas dan tanggung jawab |
|----|-----------------------|------------|---------|-----------------------------|
| 0 | 0.272 | 0.328 | 0.275 | 0.048 |
| 1 | 0.323 | 0.311 | 0.295 | -0.040 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|--------|
| 2 | 0.323 | 0.311 | 0.295 | -0.040 |
| 3 | 0.300 | 0.235 | 0.237 | 0.486 |
| 4 | 0.289 | 0.315 | 0.267 | -0.018 |
| 5 | 0.309 | 0.200 | 0.229 | 0.569 |
| 6 | 0.290 | 0.187 | 0.249 | 0.197 |
| 7 | 0.290 | 0.187 | 0.249 | 0.197 |
| 8 | 0.313 | 0.160 | 0.307 | 0.158 |
| 9 | 0.360 | 0.355 | 0.333 | 0.100 |
| 10 | 0.292 | 0.170 | 0.220 | 0.503 |
| 11 | 0.352 | 0.345 | 0.333 | 0.064 |
| 12 | 0.352 | 0.345 | 0.323 | 0.064 |
| 13 | 0.298 | 0.325 | 0.260 | -0.006 |
| 14 | 0.298 | 0.325 | 0.260 | -0.006 |
| 15 | 0.298 | 0.325 | 0.260 | -0.006 |
| 16 | 0.298 | 0.325 | 0.260 | -0.006 |
| 17 | 0.293 | 0.267 | 0.239 | -0.243 |
| 18 | 0.293 | 0.267 | 0.239 | -0.243 |
| 19 | 0.293 | 0.267 | 0.239 | -0.243 |
| 20 | 0.309 | 0.145 | 0.313 | 0.126 |
| 21 | 0.309 | 0.145 | 0.313 | 0.126 |
| 22 | 0.308 | 0.290 | 0.266 | 0.017 |
| 23 | 0.308 | 0.290 | 0.266 | 0.017 |
| 24 | 0.308 | 0.290 | 0.266 | 0.017 |
| 25 | 0.308 | 0.290 | 0.266 | 0.017 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|--------|
| 26 | 0.368 | 0.415 | 0.318 | 0.140 |
| 27 | 0.368 | 0.415 | 0.318 | 0.140 |
| 28 | 0.368 | 0.415 | 0.318 | 0.140 |
| 29 | 0.368 | 0.415 | 0.318 | 0.140 |
| 30 | 0.271 | 0.104 | 0.220 | 0.290 |
| 31 | 0.271 | 0.104 | 0.220 | 0.290 |
| 32 | 0.271 | 0.104 | 0.220 | 0.290 |
| 33 | 0.283 | 0.263 | 0.242 | -0.374 |
| 34 | 0.283 | 0.263 | 0.242 | -0.374 |
| 35 | 0.336 | 0.142 | 0.278 | 0.198 |
| 36 | 0.336 | 0.142 | 0.278 | 0.198 |
| 37 | 0.336 | 0.142 | 0.278 | 0.198 |
| 38 | 0.336 | 0.142 | 0.278 | 0.198 |
| 39 | 0.322 | 0.154 | 0.322 | 0.206 |
| 40 | 0.322 | 0.154 | 0.322 | 0.206 |
| 41 | 0.322 | 0.154 | 0.322 | 0.206 |
| 42 | 0.268 | 0.354 | 0.192 | 0.166 |
| 43 | 0.268 | 0.354 | 0.192 | 0.166 |
| 44 | 0.268 | 0.354 | 0.192 | 0.166 |
| 45 | 0.287 | 0.191 | 0.205 | 0.443 |
| 46 | 0.287 | 0.191 | 0.205 | 0.443 |
| 47 | 0.287 | 0.191 | 0.205 | 0.443 |
| 48 | 0.287 | 0.191 | 0.205 | 0.443 |
| 49 | 0.362 | 0.304 | 0.321 | -0.029 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|--------|
| 50 | 0.362 | 0.304 | 0.321 | -0.029 |
| 51 | 0.362 | 0.304 | 0.321 | -0.029 |
| 52 | 0.382 | 0.322 | 0.290 | -0.046 |
| 53 | 0.382 | 0.322 | 0.290 | -0.046 |
| 54 | 0.382 | 0.322 | 0.290 | -0.046 |
| 55 | 0.382 | 0.322 | 0.290 | -0.046 |
| 56 | 0.276 | 0.295 | 0.258 | 0.348 |
| 57 | 0.276 | 0.295 | 0.258 | 0.348 |
| 58 | 0.369 | 0.274 | 0.300 | 0.257 |
| 59 | 0.340 | 0.139 | 0.302 | 0.218 |
| 60 | 0.340 | 0.139 | 0.302 | 0.218 |
| 61 | 0.340 | 0.139 | 0.302 | 0.218 |
| 62 | 0.392 | 0.301 | 0.333 | 0.097 |
| 63 | 0.392 | 0.301 | 0.333 | 0.097 |
| 64 | 0.392 | 0.301 | 0.333 | 0.097 |
| 65 | 0.274 | 0.187 | 0.213 | 0.474 |
| 66 | 0.274 | 0.187 | 0.213 | 0.474 |
| 67 | 0.274 | 0.187 | 0.213 | 0.474 |
| 68 | 0.312 | 0.178 | 0.207 | 0.418 |
| 69 | 0.312 | 0.178 | 0.207 | 0.418 |
| 70 | 0.312 | 0.178 | 0.207 | 0.418 |
| 71 | 0.332 | 0.419 | 0.313 | 0.191 |
| 72 | 0.332 | 0.419 | 0.313 | 0.191 |
| 73 | 0.332 | 0.419 | 0.313 | 0.191 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|--------|
| 74 | 0.314 | 0.299 | 0.268 | -0.092 |
| 75 | 0.314 | 0.299 | 0.268 | -0.092 |
| 76 | 0.314 | 0.299 | 0.268 | -0.092 |
| 77 | 0.314 | 0.299 | 0.268 | -0.092 |
| 78 | 0.310 | 0.205 | 0.219 | 0.456 |
| 79 | 0.310 | 0.205 | 0.219 | 0.456 |
| 80 | 0.266 | 0.229 | 0.185 | 0.424 |
| 81 | 0.266 | 0.229 | 0.185 | 0.424 |
| 82 | 0.266 | 0.229 | 0.185 | 0.424 |
| 83 | 0.266 | 0.229 | 0.185 | 0.424 |
| 84 | 0.260 | 0.240 | 0.211 | 0.491 |
| 85 | 0.260 | 0.240 | 0.211 | 0.491 |
| 86 | 0.260 | 0.240 | 0.211 | 0.491 |
| 87 | 0.318 | 0.236 | 0.244 | 0.492 |
| 88 | 0.318 | 0.236 | 0.244 | 0.492 |
| 89 | 0.280 | 0.195 | 0.260 | 0.251 |
| 90 | 0.280 | 0.195 | 0.260 | 0.251 |
| 91 | 0.280 | 0.195 | 0.260 | 0.251 |
| 92 | 0.284 | 0.448 | 0.214 | 0.148 |
| 93 | 0.284 | 0.448 | 0.214 | 0.148 |
| 94 | 0.284 | 0.448 | 0.214 | 0.148 |
| 95 | 0.310 | 0.295 | 0.290 | 0.083 |
| 96 | 0.310 | 0.295 | 0.290 | 0.083 |
| 97 | 0.310 | 0.295 | 0.290 | 0.083 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|
| 98 | 0.271 | 0.203 | 0.206 | 0.528 |
| 99 | 0.271 | 0.203 | 0.206 | 0.528 |

| No | Pelatihan | pengaruh kepemimpinan | Waktu |
|----|-----------|-----------------------|-------|
| 0 | 0.282 | 0.299 | 0.089 |
| 1 | 0.198 | 0.338 | 0.118 |
| 2 | 0.198 | 0.338 | 0.118 |
| 3 | 0.263 | 0.290 | 0.216 |
| 4 | 0.234 | 0.304 | 0.110 |
| 5 | 0.284 | 0.242 | 0.274 |
| 6 | 0.295 | 0.272 | 0.081 |
| 7 | 0.295 | 0.272 | 0.081 |
| 8 | 0.321 | 0.334 | 0.079 |
| 9 | 0.132 | 0.371 | 0.112 |
| 10 | 0.313 | 0.297 | 0.330 |
| 11 | 0.158 | 0.361 | 0.105 |
| 12 | 0.158 | 0.361 | 0.105 |
| 13 | 0.248 | 0.289 | 0.071 |
| 14 | 0.248 | 0.289 | 0.071 |
| 15 | 0.248 | 0.289 | 0.071 |
| 16 | 0.248 | 0.289 | 0.071 |
| 17 | 0.250 | 0.275 | 0.157 |
| 18 | 0.250 | 0.275 | 0.157 |
| 19 | 0.250 | 0.275 | 0.157 |

| | | | |
|----|-------|-------|--------|
| 20 | 0.335 | 0.335 | 0.068 |
| 21 | 0.335 | 0.335 | 0.068 |
| 22 | 0.204 | 0.308 | 0.114 |
| 23 | 0.204 | 0.308 | 0.114 |
| 24 | 0.204 | 0.308 | 0.114 |
| 25 | 0.204 | 0.308 | 0.114 |
| 26 | 0.134 | 0.341 | -0.011 |
| 27 | 0.134 | 0.341 | -0.011 |
| 28 | 0.134 | 0.341 | -0.011 |
| 29 | 0.134 | 0.341 | -0.011 |
| 30 | 0.423 | 0.118 | 0.453 |
| 31 | 0.423 | 0.118 | 0.453 |
| 32 | 0.423 | 0.118 | 0.453 |
| 33 | 0.248 | 0.288 | 0.200 |
| 34 | 0.248 | 0.288 | 0.200 |
| 35 | 0.300 | 0.300 | 0.051 |
| 36 | 0.300 | 0.300 | 0.051 |
| 37 | 0.300 | 0.300 | 0.051 |
| 38 | 0.300 | 0.300 | 0.051 |
| 39 | 0.337 | 0.339 | 0.133 |
| 40 | 0.337 | 0.339 | 0.133 |
| 41 | 0.337 | 0.339 | 0.133 |
| 42 | 0.248 | 0.099 | 0.431 |
| 43 | 0.248 | 0.099 | 0.431 |

| | | | |
|----|-------|-------|-------|
| 44 | 0.248 | 0.099 | 0.431 |
| 45 | 0.313 | 0.172 | 0.310 |
| 46 | 0.313 | 0.172 | 0.310 |
| 47 | 0.313 | 0.172 | 0.310 |
| 48 | 0.313 | 0.172 | 0.310 |
| 49 | 0.205 | 0.363 | 0.103 |
| 50 | 0.205 | 0.363 | 0.103 |
| 51 | 0.205 | 0.363 | 0.103 |
| 52 | 0.186 | 0.322 | 0.032 |
| 53 | 0.186 | 0.322 | 0.032 |
| 54 | 0.186 | 0.322 | 0.032 |
| 55 | 0.186 | 0.322 | 0.032 |
| 56 | 0.233 | 0.290 | 0.179 |
| 57 | 0.233 | 0.290 | 0.179 |
| 58 | 0.192 | 0.354 | 0.131 |
| 59 | 0.299 | 0.323 | 0.065 |
| 60 | 0.299 | 0.323 | 0.065 |
| 61 | 0.299 | 0.323 | 0.065 |
| 62 | 0.227 | 0.371 | 0.011 |
| 63 | 0.227 | 0.371 | 0.011 |
| 64 | 0.227 | 0.371 | 0.011 |
| 65 | 0.285 | 0.197 | 0.346 |
| 66 | 0.285 | 0.197 | 0.346 |
| 67 | 0.285 | 0.197 | 0.346 |

| | | | |
|----|-------|-------|--------|
| 68 | 0.309 | 0.192 | 0.293 |
| 69 | 0.309 | 0.192 | 0.293 |
| 70 | 0.309 | 0.192 | 0.293 |
| 71 | 0.365 | 0.324 | -0.057 |
| 72 | 0.365 | 0.324 | -0.057 |
| 73 | 0.365 | 0.324 | -0.057 |
| 74 | 0.262 | 0.296 | 0.073 |
| 75 | 0.262 | 0.296 | 0.073 |
| 76 | 0.262 | 0.296 | 0.073 |
| 77 | 0.262 | 0.296 | 0.073 |
| 78 | 0.288 | 0.232 | 0.245 |
| 79 | 0.288 | 0.232 | 0.245 |
| 80 | 0.274 | 0.189 | 0.252 |
| 81 | 0.274 | 0.189 | 0.252 |
| 82 | 0.274 | 0.189 | 0.252 |
| 83 | 0.274 | 0.189 | 0.252 |
| 84 | 0.266 | 0.233 | 0.268 |
| 85 | 0.266 | 0.233 | 0.268 |
| 86 | 0.266 | 0.233 | 0.268 |
| 87 | 0.266 | 0.273 | 0.202 |
| 88 | 0.266 | 0.273 | 0.202 |
| 89 | 0.301 | 0.273 | 0.101 |
| 90 | 0.301 | 0.273 | 0.101 |
| 91 | 0.301 | 0.273 | 0.101 |

| | | | |
|----|-------|-------|-------|
| 92 | 0.269 | 0.061 | 0.491 |
| 93 | 0.269 | 0.061 | 0.491 |
| 94 | 0.269 | 0.061 | 0.491 |
| 95 | 0.184 | 0.339 | 0.167 |
| 96 | 0.184 | 0.339 | 0.167 |
| 97 | 0.184 | 0.339 | 0.167 |
| 98 | 0.303 | 0.208 | 0.295 |
| 99 | 0.303 | 0.208 | 0.295 |

Outer Loadings For Each Sample

| | Beban | Disiplin | Dukungan Kelompok | Efektifitas & efisiensi |
|----|-------|----------|-------------------|-------------------------|
| 0 | 0.531 | 0.828 | 0.648 | 0.776 |
| 1 | 0.500 | 0.665 | 0.619 | 0.848 |
| 2 | 0.500 | 0.665 | 0.619 | 0.848 |
| 3 | 0.530 | 0.162 | 0.674 | -0.700 |
| 4 | 0.533 | 0.690 | 0.636 | 0.863 |
| 5 | 0.585 | 0.814 | 0.737 | -0.043 |
| 6 | 0.708 | 0.956 | 0.832 | 0.695 |
| 7 | 0.708 | 0.956 | 0.832 | 0.695 |
| 8 | 0.288 | 0.951 | 0.547 | 0.635 |
| 9 | 0.160 | 0.812 | 0.329 | 0.720 |
| 10 | 0.569 | 0.951 | 0.718 | 0.303 |
| 11 | 0.269 | 0.814 | 0.432 | 0.657 |
| 12 | 0.269 | 0.814 | 0.432 | 0.657 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|
| 13 | 0.599 | 0.751 | 0.726 | 0.864 |
| 14 | 0.599 | 0.751 | 0.726 | 0.864 |
| 15 | 0.599 | 0.751 | 0.726 | 0.864 |
| 16 | 0.599 | 0.751 | 0.726 | 0.864 |
| 17 | 0.667 | 0.242 | 0.778 | 0.879 |
| 18 | 0.667 | 0.242 | 0.778 | 0.879 |
| 19 | 0.667 | 0.242 | 0.778 | 0.879 |
| 20 | 0.293 | 0.962 | 0.621 | 0.556 |
| 21 | 0.293 | 0.962 | 0.621 | 0.556 |
| 22 | 0.621 | 0.717 | 0.709 | 0.895 |
| 23 | 0.621 | 0.717 | 0.709 | 0.895 |
| 24 | 0.621 | 0.717 | 0.709 | 0.895 |
| 25 | 0.621 | 0.717 | 0.709 | 0.895 |
| 26 | 0.384 | 0.884 | 0.527 | 0.779 |
| 27 | 0.384 | 0.884 | 0.527 | 0.779 |
| 28 | 0.384 | 0.884 | 0.527 | 0.779 |
| 29 | 0.384 | 0.884 | 0.527 | 0.779 |
| 30 | 0.566 | 0.955 | 0.655 | 0.710 |
| 31 | 0.566 | 0.955 | 0.655 | 0.710 |
| 32 | 0.566 | 0.955 | 0.655 | 0.710 |
| 33 | 0.563 | 0.015 | 0.704 | 0.807 |
| 34 | 0.563 | 0.015 | 0.704 | 0.807 |
| 35 | 0.522 | 0.961 | 0.701 | 0.705 |
| 36 | 0.522 | 0.961 | 0.701 | 0.705 |

| | | | | |
|----|-------|--------|-------|--------|
| 37 | 0.522 | 0.961 | 0.701 | 0.705 |
| 38 | 0.522 | 0.961 | 0.701 | 0.705 |
| 39 | 0.088 | 0.950 | 0.287 | 0.531 |
| 40 | 0.088 | 0.950 | 0.287 | 0.531 |
| 41 | 0.088 | 0.950 | 0.287 | 0.531 |
| 42 | 0.582 | 0.906 | 0.650 | 0.641 |
| 43 | 0.582 | 0.906 | 0.650 | 0.641 |
| 44 | 0.582 | 0.906 | 0.650 | 0.641 |
| 45 | 0.649 | 0.962 | 0.756 | 0.318 |
| 46 | 0.649 | 0.962 | 0.756 | 0.318 |
| 47 | 0.649 | 0.962 | 0.756 | 0.318 |
| 48 | 0.649 | 0.962 | 0.756 | 0.318 |
| 49 | 0.207 | 0.813 | 0.448 | 0.659 |
| 50 | 0.207 | 0.813 | 0.448 | 0.659 |
| 51 | 0.207 | 0.813 | 0.448 | 0.659 |
| 52 | 0.520 | 0.777 | 0.711 | 0.819 |
| 53 | 0.520 | 0.777 | 0.711 | 0.819 |
| 54 | 0.520 | 0.777 | 0.711 | 0.819 |
| 55 | 0.520 | 0.777 | 0.711 | 0.819 |
| 56 | 0.545 | -0.087 | 0.685 | -0.849 |
| 57 | 0.545 | -0.087 | 0.685 | -0.849 |
| 58 | 0.390 | -0.504 | 0.609 | -0.821 |
| 59 | 0.420 | 0.957 | 0.571 | 0.690 |
| 60 | 0.420 | 0.957 | 0.571 | 0.690 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|--------|
| 61 | 0.420 | 0.957 | 0.571 | 0.690 |
| 62 | 0.396 | 0.906 | 0.524 | 0.687 |
| 63 | 0.396 | 0.906 | 0.524 | 0.687 |
| 64 | 0.396 | 0.906 | 0.524 | 0.687 |
| 65 | 0.495 | 0.966 | 0.628 | 0.303 |
| 66 | 0.495 | 0.966 | 0.628 | 0.303 |
| 67 | 0.495 | 0.966 | 0.628 | 0.303 |
| 68 | 0.789 | 0.941 | 0.833 | 0.294 |
| 69 | 0.789 | 0.941 | 0.833 | 0.294 |
| 70 | 0.789 | 0.941 | 0.833 | 0.294 |
| 71 | 0.473 | 0.971 | 0.567 | 0.687 |
| 72 | 0.473 | 0.971 | 0.567 | 0.687 |
| 73 | 0.473 | 0.971 | 0.567 | 0.687 |
| 74 | 0.575 | 0.725 | 0.744 | 0.825 |
| 75 | 0.575 | 0.725 | 0.744 | 0.825 |
| 76 | 0.575 | 0.725 | 0.744 | 0.825 |
| 77 | 0.575 | 0.725 | 0.744 | 0.825 |
| 78 | 0.777 | 0.774 | 0.827 | -0.154 |
| 79 | 0.777 | 0.774 | 0.827 | -0.154 |
| 80 | 0.740 | 0.889 | 0.829 | -0.050 |
| 81 | 0.740 | 0.889 | 0.829 | -0.050 |
| 82 | 0.740 | 0.889 | 0.829 | -0.050 |
| 83 | 0.740 | 0.889 | 0.829 | -0.050 |
| 84 | 0.538 | 0.731 | 0.675 | -0.309 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|--------|
| 85 | 0.538 | 0.731 | 0.675 | -0.309 |
| 86 | 0.538 | 0.731 | 0.675 | -0.309 |
| 87 | 0.700 | 0.271 | 0.807 | -0.627 |
| 88 | 0.700 | 0.271 | 0.807 | -0.627 |
| 89 | 0.705 | 0.950 | 0.766 | 0.612 |
| 90 | 0.705 | 0.950 | 0.766 | 0.612 |
| 91 | 0.705 | 0.950 | 0.766 | 0.612 |
| 92 | 0.737 | 0.906 | 0.722 | 0.804 |
| 93 | 0.737 | 0.906 | 0.722 | 0.804 |
| 94 | 0.737 | 0.906 | 0.722 | 0.804 |
| 95 | 0.446 | 0.761 | 0.548 | 0.818 |
| 96 | 0.446 | 0.761 | 0.548 | 0.818 |
| 97 | 0.446 | 0.761 | 0.548 | 0.818 |
| 98 | 0.648 | 0.811 | 0.745 | 0.007 |
| 99 | 0.648 | 0.811 | 0.745 | 0.007 |

| No | Harapan berprestasi | Inisiatif | karakteristik Tugas | Kemampuan |
|----|---------------------|-----------|---------------------|-----------|
| 0 | 0.950 | 0.932 | 0.977 | 0.799 |
| 1 | 0.972 | 0.932 | 0.970 | 0.774 |
| 2 | 0.972 | 0.932 | 0.970 | 0.774 |
| 3 | 0.970 | -0.479 | 0.975 | -0.047 |
| 4 | 0.967 | 0.930 | 0.980 | 0.740 |
| 5 | 0.966 | 0.297 | 0.963 | 0.642 |
| 6 | 0.973 | 0.877 | 0.976 | 0.946 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|
| 7 | 0.973 | 0.877 | 0.976 | 0.946 |
| 8 | 0.948 | 0.906 | 0.952 | 0.947 |
| 9 | 0.966 | 0.977 | 0.944 | 0.931 |
| 10 | 0.956 | 0.599 | 0.950 | 0.830 |
| 11 | 0.967 | 0.965 | 0.950 | 0.910 |
| 12 | 0.967 | 0.965 | 0.950 | 0.910 |
| 13 | 0.960 | 0.921 | 0.972 | 0.781 |
| 14 | 0.960 | 0.921 | 0.972 | 0.781 |
| 15 | 0.960 | 0.921 | 0.972 | 0.781 |
| 16 | 0.960 | 0.921 | 0.972 | 0.781 |
| 17 | 0.976 | 0.711 | 0.977 | 0.367 |
| 18 | 0.976 | 0.711 | 0.977 | 0.367 |
| 19 | 0.976 | 0.711 | 0.977 | 0.367 |
| 20 | 0.954 | 0.895 | 0.933 | 0.962 |
| 21 | 0.954 | 0.895 | 0.933 | 0.962 |
| 22 | 0.980 | 0.932 | 0.983 | 0.744 |
| 23 | 0.980 | 0.932 | 0.983 | 0.744 |
| 24 | 0.980 | 0.932 | 0.983 | 0.744 |
| 25 | 0.980 | 0.932 | 0.983 | 0.744 |
| 26 | 0.949 | 0.947 | 0.958 | 0.927 |
| 27 | 0.949 | 0.947 | 0.958 | 0.927 |
| 28 | 0.949 | 0.947 | 0.958 | 0.927 |
| 29 | 0.949 | 0.947 | 0.958 | 0.927 |
| 30 | 0.913 | 0.861 | 0.898 | 0.918 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|
| 31 | 0.913 | 0.861 | 0.898 | 0.918 |
| 32 | 0.913 | 0.861 | 0.898 | 0.918 |
| 33 | 0.975 | 0.605 | 0.977 | 0.183 |
| 34 | 0.975 | 0.605 | 0.977 | 0.183 |
| 35 | 0.949 | 0.901 | 0.960 | 0.952 |
| 36 | 0.949 | 0.901 | 0.960 | 0.952 |
| 37 | 0.949 | 0.901 | 0.960 | 0.952 |
| 38 | 0.949 | 0.901 | 0.960 | 0.952 |
| 39 | 0.933 | 0.910 | 0.954 | 0.953 |
| 40 | 0.933 | 0.910 | 0.954 | 0.953 |
| 41 | 0.933 | 0.910 | 0.954 | 0.953 |
| 42 | 0.957 | 0.941 | 0.913 | 0.938 |
| 43 | 0.957 | 0.941 | 0.913 | 0.938 |
| 44 | 0.957 | 0.941 | 0.913 | 0.938 |
| 45 | 0.968 | 0.633 | 0.968 | 0.872 |
| 46 | 0.968 | 0.633 | 0.968 | 0.872 |
| 47 | 0.968 | 0.633 | 0.968 | 0.872 |
| 48 | 0.968 | 0.633 | 0.968 | 0.872 |
| 49 | 0.957 | 0.985 | 0.945 | 0.908 |
| 50 | 0.957 | 0.985 | 0.945 | 0.908 |
| 51 | 0.957 | 0.985 | 0.945 | 0.908 |
| 52 | 0.962 | 0.945 | 0.954 | 0.867 |
| 53 | 0.962 | 0.945 | 0.954 | 0.867 |
| 54 | 0.962 | 0.945 | 0.954 | 0.867 |

| | | | | |
|----|-------|--------|-------|--------|
| 55 | 0.962 | 0.945 | 0.954 | 0.867 |
| 56 | 0.967 | -0.558 | 0.977 | -0.208 |
| 57 | 0.967 | -0.558 | 0.977 | -0.208 |
| 58 | 0.968 | -0.912 | 0.947 | -0.700 |
| 59 | 0.942 | 0.918 | 0.966 | 0.946 |
| 60 | 0.942 | 0.918 | 0.966 | 0.946 |
| 61 | 0.942 | 0.918 | 0.966 | 0.946 |
| 62 | 0.945 | 0.936 | 0.941 | 0.906 |
| 63 | 0.945 | 0.936 | 0.941 | 0.906 |
| 64 | 0.945 | 0.936 | 0.941 | 0.906 |
| 65 | 0.958 | 0.666 | 0.949 | 0.883 |
| 66 | 0.958 | 0.666 | 0.949 | 0.883 |
| 67 | 0.958 | 0.666 | 0.949 | 0.883 |
| 68 | 0.966 | 0.654 | 0.963 | 0.864 |
| 69 | 0.966 | 0.654 | 0.963 | 0.864 |
| 70 | 0.966 | 0.654 | 0.963 | 0.864 |
| 71 | 0.843 | 0.914 | 0.947 | 0.934 |
| 72 | 0.843 | 0.914 | 0.947 | 0.934 |
| 73 | 0.843 | 0.914 | 0.947 | 0.934 |
| 74 | 0.959 | 0.914 | 0.967 | 0.751 |
| 75 | 0.959 | 0.914 | 0.967 | 0.751 |
| 76 | 0.959 | 0.914 | 0.967 | 0.751 |
| 77 | 0.959 | 0.914 | 0.967 | 0.751 |
| 78 | 0.972 | 0.333 | 0.971 | 0.645 |

| | | | | |
|----|-------|--------|-------|-------|
| 79 | 0.972 | 0.333 | 0.971 | 0.645 |
| 80 | 0.980 | 0.445 | 0.974 | 0.798 |
| 81 | 0.980 | 0.445 | 0.974 | 0.798 |
| 82 | 0.980 | 0.445 | 0.974 | 0.798 |
| 83 | 0.980 | 0.445 | 0.974 | 0.798 |
| 84 | 0.975 | 0.096 | 0.976 | 0.519 |
| 85 | 0.975 | 0.096 | 0.976 | 0.519 |
| 86 | 0.975 | 0.096 | 0.976 | 0.519 |
| 87 | 0.976 | -0.319 | 0.968 | 0.053 |
| 88 | 0.976 | -0.319 | 0.968 | 0.053 |
| 89 | 0.970 | 0.887 | 0.985 | 0.934 |
| 90 | 0.970 | 0.887 | 0.985 | 0.934 |
| 91 | 0.970 | 0.887 | 0.985 | 0.934 |
| 92 | 0.922 | 0.941 | 0.842 | 0.957 |
| 93 | 0.922 | 0.941 | 0.842 | 0.957 |
| 94 | 0.922 | 0.941 | 0.842 | 0.957 |
| 95 | 0.980 | 0.969 | 0.976 | 0.811 |
| 96 | 0.980 | 0.969 | 0.976 | 0.811 |
| 97 | 0.980 | 0.969 | 0.976 | 0.811 |
| 98 | 0.965 | 0.348 | 0.967 | 0.706 |
| 99 | 0.965 | 0.348 | 0.967 | 0.706 |

| No | Kesempatan berkembang | Komunikasi | Konflik | Otoritas dan tanggung jawab |
|----|-----------------------|------------|---------|-----------------------------|
| 0 | 0.808 | 0.878 | 0.934 | 0.688 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|--------|
| 1 | 0.829 | 0.878 | 0.947 | 0.476 |
| 2 | 0.829 | 0.878 | 0.947 | 0.476 |
| 3 | 0.847 | 0.873 | 0.884 | 0.478 |
| 4 | 0.842 | 0.895 | 0.923 | 0.517 |
| 5 | 0.803 | 0.812 | 0.840 | 0.921 |
| 6 | 0.852 | 0.873 | 0.921 | 0.852 |
| 7 | 0.852 | 0.873 | 0.921 | 0.852 |
| 8 | 0.811 | 0.764 | 0.941 | 0.784 |
| 9 | 0.836 | 0.876 | 0.969 | 0.703 |
| 10 | 0.815 | 0.791 | 0.792 | 0.983 |
| 11 | 0.817 | 0.865 | 0.971 | 0.708 |
| 12 | 0.817 | 0.865 | 0.971 | 0.708 |
| 13 | 0.812 | 0.867 | 0.920 | 0.576 |
| 14 | 0.812 | 0.867 | 0.920 | 0.576 |
| 15 | 0.812 | 0.867 | 0.920 | 0.576 |
| 16 | 0.812 | 0.867 | 0.920 | 0.576 |
| 17 | 0.825 | 0.893 | 0.905 | -0.014 |
| 18 | 0.825 | 0.893 | 0.905 | -0.014 |
| 19 | 0.825 | 0.893 | 0.905 | -0.014 |
| 20 | 0.783 | 0.752 | 0.945 | 0.747 |
| 21 | 0.783 | 0.752 | 0.945 | 0.747 |
| 22 | 0.871 | 0.916 | 0.926 | 0.410 |
| 23 | 0.871 | 0.916 | 0.926 | 0.410 |
| 24 | 0.871 | 0.916 | 0.926 | 0.410 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|--------|
| 25 | 0.871 | 0.916 | 0.926 | 0.410 |
| 26 | 0.813 | 0.851 | 0.958 | 0.777 |
| 27 | 0.813 | 0.851 | 0.958 | 0.777 |
| 28 | 0.813 | 0.851 | 0.958 | 0.777 |
| 29 | 0.813 | 0.851 | 0.958 | 0.777 |
| 30 | 0.792 | 0.647 | 0.651 | 0.885 |
| 31 | 0.792 | 0.647 | 0.651 | 0.885 |
| 32 | 0.792 | 0.647 | 0.651 | 0.885 |
| 33 | 0.843 | 0.899 | 0.898 | -0.236 |
| 34 | 0.843 | 0.899 | 0.898 | -0.236 |
| 35 | 0.831 | 0.727 | 0.927 | 0.857 |
| 36 | 0.831 | 0.727 | 0.927 | 0.857 |
| 37 | 0.831 | 0.727 | 0.927 | 0.857 |
| 38 | 0.831 | 0.727 | 0.927 | 0.857 |
| 39 | 0.818 | 0.746 | 0.960 | 0.854 |
| 40 | 0.818 | 0.746 | 0.960 | 0.854 |
| 41 | 0.818 | 0.746 | 0.960 | 0.854 |
| 42 | 0.819 | 0.877 | 0.702 | 0.796 |
| 43 | 0.819 | 0.877 | 0.702 | 0.796 |
| 44 | 0.819 | 0.877 | 0.702 | 0.796 |
| 45 | 0.826 | 0.824 | 0.774 | 0.973 |
| 46 | 0.826 | 0.824 | 0.774 | 0.973 |
| 47 | 0.826 | 0.824 | 0.774 | 0.973 |
| 48 | 0.826 | 0.824 | 0.774 | 0.973 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|--------|
| 49 | 0.852 | 0.862 | 0.965 | 0.610 |
| 50 | 0.852 | 0.862 | 0.965 | 0.610 |
| 51 | 0.852 | 0.862 | 0.965 | 0.610 |
| 52 | 0.801 | 0.802 | 0.942 | 0.538 |
| 53 | 0.801 | 0.802 | 0.942 | 0.538 |
| 54 | 0.801 | 0.802 | 0.942 | 0.538 |
| 55 | 0.801 | 0.802 | 0.942 | 0.538 |
| 56 | 0.840 | 0.886 | 0.916 | -0.003 |
| 57 | 0.840 | 0.886 | 0.916 | -0.003 |
| 58 | 0.825 | 0.843 | 0.936 | -0.177 |
| 59 | 0.859 | 0.748 | 0.947 | 0.898 |
| 60 | 0.859 | 0.748 | 0.947 | 0.898 |
| 61 | 0.859 | 0.748 | 0.947 | 0.898 |
| 62 | 0.824 | 0.798 | 0.969 | 0.667 |
| 63 | 0.824 | 0.798 | 0.969 | 0.667 |
| 64 | 0.824 | 0.798 | 0.969 | 0.667 |
| 65 | 0.874 | 0.862 | 0.818 | 0.990 |
| 66 | 0.874 | 0.862 | 0.818 | 0.990 |
| 67 | 0.874 | 0.862 | 0.818 | 0.990 |
| 68 | 0.850 | 0.796 | 0.830 | 0.949 |
| 69 | 0.850 | 0.796 | 0.830 | 0.949 |
| 70 | 0.850 | 0.796 | 0.830 | 0.949 |
| 71 | 0.729 | 0.763 | 0.954 | 0.860 |
| 72 | 0.729 | 0.763 | 0.954 | 0.860 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|
| 73 | 0.729 | 0.763 | 0.954 | 0.860 |
| 74 | 0.798 | 0.847 | 0.928 | 0.505 |
| 75 | 0.798 | 0.847 | 0.928 | 0.505 |
| 76 | 0.798 | 0.847 | 0.928 | 0.505 |
| 77 | 0.798 | 0.847 | 0.928 | 0.505 |
| 78 | 0.839 | 0.835 | 0.878 | 0.838 |
| 79 | 0.839 | 0.835 | 0.878 | 0.838 |
| 80 | 0.886 | 0.910 | 0.854 | 0.926 |
| 81 | 0.886 | 0.910 | 0.854 | 0.926 |
| 82 | 0.886 | 0.910 | 0.854 | 0.926 |
| 83 | 0.886 | 0.910 | 0.854 | 0.926 |
| 84 | 0.874 | 0.912 | 0.876 | 0.825 |
| 85 | 0.874 | 0.912 | 0.876 | 0.825 |
| 86 | 0.874 | 0.912 | 0.876 | 0.825 |
| 87 | 0.807 | 0.856 | 0.872 | 0.495 |
| 88 | 0.807 | 0.856 | 0.872 | 0.495 |
| 89 | 0.876 | 0.882 | 0.933 | 0.901 |
| 90 | 0.876 | 0.882 | 0.933 | 0.901 |
| 91 | 0.876 | 0.882 | 0.933 | 0.901 |
| 92 | 0.735 | 0.784 | 0.533 | 0.790 |
| 93 | 0.735 | 0.784 | 0.533 | 0.790 |
| 94 | 0.735 | 0.784 | 0.533 | 0.790 |
| 95 | 0.875 | 0.925 | 0.950 | 0.450 |
| 96 | 0.875 | 0.925 | 0.950 | 0.450 |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|
| 97 | 0.875 | 0.925 | 0.950 | 0.450 |
| 98 | 0.841 | 0.853 | 0.805 | 0.900 |
| 99 | 0.841 | 0.853 | 0.805 | 0.900 |

| No | Pelatihan | pengaruh kepemimpinan | Waktu |
|----|-----------|-----------------------|-------|
| 0 | 0.929 | 0.897 | 0.409 |
| 1 | 0.856 | 0.892 | 0.490 |
| 2 | 0.856 | 0.892 | 0.490 |
| 3 | 0.901 | 0.831 | 0.690 |
| 4 | 0.896 | 0.892 | 0.499 |
| 5 | 0.888 | 0.754 | 0.689 |
| 6 | 0.928 | 0.898 | 0.458 |
| 7 | 0.928 | 0.898 | 0.458 |
| 8 | 0.886 | 0.905 | 0.339 |
| 9 | 0.773 | 0.928 | 0.489 |
| 10 | 0.877 | 0.695 | 0.692 |
| 11 | 0.810 | 0.928 | 0.434 |
| 12 | 0.810 | 0.928 | 0.434 |
| 13 | 0.887 | 0.889 | 0.336 |
| 14 | 0.887 | 0.889 | 0.336 |
| 15 | 0.887 | 0.889 | 0.336 |
| 16 | 0.887 | 0.889 | 0.336 |
| 17 | 0.920 | 0.853 | 0.600 |
| 18 | 0.920 | 0.853 | 0.600 |

| | | | |
|----|-------|-------|-------|
| 19 | 0.920 | 0.853 | 0.600 |
| 20 | 0.900 | 0.905 | 0.276 |
| 21 | 0.900 | 0.905 | 0.276 |
| 22 | 0.885 | 0.890 | 0.507 |
| 23 | 0.885 | 0.890 | 0.507 |
| 24 | 0.885 | 0.890 | 0.507 |
| 25 | 0.885 | 0.890 | 0.507 |
| 26 | 0.686 | 0.930 | 0.019 |
| 27 | 0.686 | 0.930 | 0.019 |
| 28 | 0.686 | 0.930 | 0.019 |
| 29 | 0.686 | 0.930 | 0.019 |
| 30 | 0.836 | 0.492 | 0.709 |
| 31 | 0.836 | 0.492 | 0.709 |
| 32 | 0.836 | 0.492 | 0.709 |
| 33 | 0.913 | 0.851 | 0.661 |
| 34 | 0.913 | 0.851 | 0.661 |
| 35 | 0.873 | 0.889 | 0.255 |
| 36 | 0.873 | 0.889 | 0.255 |
| 37 | 0.873 | 0.889 | 0.255 |
| 38 | 0.873 | 0.889 | 0.255 |
| 39 | 0.885 | 0.899 | 0.533 |
| 40 | 0.885 | 0.899 | 0.533 |
| 41 | 0.885 | 0.899 | 0.533 |
| 42 | 0.827 | 0.582 | 0.745 |

| | | | |
|----|-------|-------|-------|
| 43 | 0.827 | 0.582 | 0.745 |
| 44 | 0.827 | 0.582 | 0.745 |
| 45 | 0.885 | 0.666 | 0.815 |
| 46 | 0.885 | 0.666 | 0.815 |
| 47 | 0.885 | 0.666 | 0.815 |
| 48 | 0.885 | 0.666 | 0.815 |
| 49 | 0.862 | 0.941 | 0.434 |
| 50 | 0.862 | 0.941 | 0.434 |
| 51 | 0.862 | 0.941 | 0.434 |
| 52 | 0.797 | 0.901 | 0.174 |
| 53 | 0.797 | 0.901 | 0.174 |
| 54 | 0.797 | 0.901 | 0.174 |
| 55 | 0.797 | 0.901 | 0.174 |
| 56 | 0.899 | 0.868 | 0.627 |
| 57 | 0.899 | 0.868 | 0.627 |
| 58 | 0.838 | 0.836 | 0.503 |
| 59 | 0.853 | 0.910 | 0.315 |
| 60 | 0.853 | 0.910 | 0.315 |
| 61 | 0.853 | 0.910 | 0.315 |
| 62 | 0.829 | 0.927 | 0.098 |
| 63 | 0.829 | 0.927 | 0.098 |
| 64 | 0.829 | 0.927 | 0.098 |
| 65 | 0.923 | 0.776 | 0.792 |
| 66 | 0.923 | 0.776 | 0.792 |

| | | | |
|----|-------|-------|--------|
| 67 | 0.923 | 0.776 | 0.792 |
| 68 | 0.868 | 0.714 | 0.653 |
| 69 | 0.868 | 0.714 | 0.653 |
| 70 | 0.868 | 0.714 | 0.653 |
| 71 | 0.876 | 0.907 | -0.141 |
| 72 | 0.876 | 0.907 | -0.141 |
| 73 | 0.876 | 0.907 | -0.141 |
| 74 | 0.906 | 0.892 | 0.314 |
| 75 | 0.906 | 0.892 | 0.314 |
| 76 | 0.906 | 0.892 | 0.314 |
| 77 | 0.906 | 0.892 | 0.314 |
| 78 | 0.899 | 0.777 | 0.649 |
| 79 | 0.899 | 0.777 | 0.649 |
| 80 | 0.937 | 0.810 | 0.832 |
| 81 | 0.937 | 0.810 | 0.832 |
| 82 | 0.937 | 0.810 | 0.832 |
| 83 | 0.937 | 0.810 | 0.832 |
| 84 | 0.936 | 0.818 | 0.864 |
| 85 | 0.936 | 0.818 | 0.864 |
| 86 | 0.936 | 0.818 | 0.864 |
| 87 | 0.875 | 0.795 | 0.544 |
| 88 | 0.875 | 0.795 | 0.544 |
| 89 | 0.923 | 0.888 | 0.564 |
| 90 | 0.923 | 0.888 | 0.564 |

| | | | |
|----|-------|-------|-------|
| 91 | 0.923 | 0.888 | 0.564 |
| 92 | 0.584 | 0.325 | 0.551 |
| 93 | 0.584 | 0.325 | 0.551 |
| 94 | 0.584 | 0.325 | 0.551 |
| 95 | 0.879 | 0.905 | 0.669 |
| 96 | 0.879 | 0.905 | 0.669 |
| 97 | 0.879 | 0.905 | 0.669 |
| 98 | 0.889 | 0.737 | 0.665 |
| 99 | 0.889 | 0.737 | 0.665 |

Inner Weights For Each Sample

| No | X1 (Stress) -> Y1 (Kinerja) | X2 (Motivasi) -> Y1 (Kinerja) | X1 (Stress) -> X2 (Motivasi) |
|----|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| 0 | 1.063 | -0.900 | 0.791 |
| 1 | 0.728 | -0.910 | 0.421 |
| 2 | 0.728 | -0.910 | 0.421 |
| 3 | -0.102 | -0.929 | 0.303 |
| 4 | 1.174 | -0.910 | 0.872 |
| 5 | 0.772 | -0.935 | 1.120 |
| 6 | 1.083 | -0.895 | 1.072 |
| 7 | 1.083 | -0.895 | 1.072 |
| 8 | 1.231 | -0.871 | 1.141 |
| 9 | 1.135 | -0.907 | 0.862 |

| | | | |
|----|-------|--------|-------|
| 10 | 0.426 | -0.929 | 0.654 |
| 11 | 0.907 | -0.910 | 0.616 |
| 12 | 0.907 | -0.910 | 0.616 |
| 13 | 1.225 | -0.880 | 0.900 |
| 14 | 1.225 | -0.880 | 0.900 |
| 15 | 1.225 | -0.880 | 0.900 |
| 16 | 1.225 | -0.880 | 0.900 |
| 17 | 0.463 | -0.927 | 0.007 |
| 18 | 0.463 | -0.927 | 0.007 |
| 19 | 0.463 | -0.927 | 0.007 |
| 20 | 1.109 | -0.868 | 1.020 |
| 21 | 1.109 | -0.868 | 1.020 |
| 22 | 0.890 | -0.910 | 0.538 |
| 23 | 0.890 | -0.910 | 0.538 |
| 24 | 0.890 | -0.910 | 0.538 |
| 25 | 0.890 | -0.910 | 0.538 |
| 26 | 1.032 | -0.833 | 0.699 |
| 27 | 1.032 | -0.833 | 0.699 |
| 28 | 1.032 | -0.833 | 0.699 |
| 29 | 1.032 | -0.833 | 0.699 |

| | | | |
|----|--------|--------|--------|
| 30 | -0.173 | -0.904 | 0.031 |
| 31 | -0.173 | -0.904 | 0.031 |
| 32 | -0.173 | -0.904 | 0.031 |
| 33 | -0.049 | -0.933 | -0.467 |
| 34 | -0.049 | -0.933 | -0.467 |
| 35 | 1.166 | -0.848 | 1.116 |
| 36 | 1.166 | -0.848 | 1.116 |
| 37 | 1.166 | -0.848 | 1.116 |
| 38 | 1.166 | -0.848 | 1.116 |
| 39 | 1.491 | -0.906 | 1.425 |
| 40 | 1.491 | -0.906 | 1.425 |
| 41 | 1.491 | -0.906 | 1.425 |
| 42 | -0.952 | -0.882 | -0.931 |
| 43 | -0.952 | -0.882 | -0.931 |
| 44 | -0.952 | -0.882 | -0.931 |
| 45 | 0.369 | -0.927 | 0.723 |
| 46 | 0.369 | -0.927 | 0.723 |
| 47 | 0.369 | -0.927 | 0.723 |
| 48 | 0.369 | -0.927 | 0.723 |
| 49 | 1.141 | -0.906 | 0.878 |

| | | | |
|----|--------|--------|--------|
| 50 | 1.141 | -0.906 | 0.878 |
| 51 | 1.141 | -0.906 | 0.878 |
| 52 | 1.057 | -0.852 | 0.727 |
| 53 | 1.057 | -0.852 | 0.727 |
| 54 | 1.057 | -0.852 | 0.727 |
| 55 | 1.057 | -0.852 | 0.727 |
| 56 | 0.050 | -0.935 | 0.461 |
| 57 | 0.050 | -0.935 | 0.461 |
| 58 | -0.856 | -0.907 | -0.494 |
| 59 | 1.246 | -0.865 | 1.187 |
| 60 | 1.246 | -0.865 | 1.187 |
| 61 | 1.246 | -0.865 | 1.187 |
| 62 | 0.881 | -0.856 | 0.651 |
| 63 | 0.881 | -0.856 | 0.651 |
| 64 | 0.881 | -0.856 | 0.651 |
| 65 | 0.308 | -0.946 | 0.533 |
| 66 | 0.308 | -0.946 | 0.533 |
| 67 | 0.308 | -0.946 | 0.533 |
| 68 | 0.668 | -0.918 | 1.063 |
| 69 | 0.668 | -0.918 | 1.063 |

| | | | |
|----|-------|--------|-------|
| 70 | 0.668 | -0.918 | 1.063 |
| 71 | 0.667 | -0.818 | 0.432 |
| 72 | 0.667 | -0.818 | 0.432 |
| 73 | 0.667 | -0.818 | 0.432 |
| 74 | 1.013 | -0.881 | 0.672 |
| 75 | 1.013 | -0.881 | 0.672 |
| 76 | 1.013 | -0.881 | 0.672 |
| 77 | 1.013 | -0.881 | 0.672 |
| 78 | 0.940 | -0.928 | 1.419 |
| 79 | 0.940 | -0.928 | 1.419 |
| 80 | 0.504 | -0.951 | 0.985 |
| 81 | 0.504 | -0.951 | 0.985 |
| 82 | 0.504 | -0.951 | 0.985 |
| 83 | 0.504 | -0.951 | 0.985 |
| 84 | 0.714 | -0.957 | 1.119 |
| 85 | 0.714 | -0.957 | 1.119 |
| 86 | 0.714 | -0.957 | 1.119 |
| 87 | 0.319 | -0.913 | 0.911 |
| 88 | 0.319 | -0.913 | 0.911 |
| 89 | 1.245 | -0.911 | 1.210 |

| | | | |
|----|--------|--------|--------|
| 90 | 1.245 | -0.911 | 1.210 |
| 91 | 1.245 | -0.911 | 1.210 |
| 92 | -0.833 | -0.750 | -0.748 |
| 93 | -0.833 | -0.750 | -0.748 |
| 94 | -0.833 | -0.750 | -0.748 |
| 95 | 0.546 | -0.941 | 0.210 |
| 96 | 0.546 | -0.941 | 0.210 |
| 97 | 0.546 | -0.941 | 0.210 |
| 98 | 0.115 | -0.917 | 0.451 |
| 99 | 0.115 | -0.917 | 0.451 |

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 5 Kuesioner Stres Kerja

| NO | PERNYATAAN | SS | S | S/TS | TS | TST |
|----|--|----|---|------|----|-----|
| 1 | Di perusahaan ini ada hubungan yang tidak baik antara Atasan dan karyawan | | | | | |
| 2 | Atasan bertindak kurang adil dalam pembagian order pekerjaan kepada bawahannya | | | | | |
| 3 | Banyaknya pemberhentian karyawan malah menjadikan pemicu kecemasan bagi saya untuk tidak bekerja dengan baik | | | | | |
| 4 | Jika melihat keberhasilan orang lain, saya menemukan banyak kekurangan pada diri saya | | | | | |
| 5 | Saya merasa resah, ada persaingan yang tidak sehat di antara rekan kerja | | | | | |
| 6 | Dalam bekerja, saya tidak bisa memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan | | | | | |
| 7 | Peran yang saya terima di perusahaan ini sering bertentangan satu sama lain sehingga membingungkan | | | | | |
| 8 | Di perusahaan ini, pekerjaan karyawan tidak dikoordinasikan dengan baik, sehingga menghambat pencapaian target | | | | | |
| 9 | Saya sering melakukan kesalahan yang membuat pekerjaan saya tidak selesai pada waktunya | | | | | |
| 10 | Dikarenakan tidak sabar, saya sering dihadapkan pada masalah-masalah yang pelik dalam bekerja | | | | | |
| 11 | Saya merasa tersinggung bila ada rekan kerja yang menegur kesalahan saya | | | | | |
| 12 | Saya akan menjadi malas bekerja bila teringat gaji yang tidak mencukupi kebutuhan saya | | | | | |
| 13 | Tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan harapan saya | | | | | |
| 14 | Keluarga saya kurang mendukung saya bekerja di perusahaan | | | | | |
| 15 | Saya akan berhenti dan pindah ke tempat kerja lain bila ada kesempatan | | | | | |
| 16 | Saya tidak senang melibatkan diri dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan | | | | | |
| 17 | Saya malas mengembangkan kemampuan saya demi kemajuan perusahaan | | | | | |
| 18 | Saya merasa tidak senang mengikuti kegiatan-kegiatan di kantor | | | | | |
| 19 | Target perusahaan dan tuntutan pekerjaan terlalu tinggi sehingga memberatkan tugas-tugas saya | | | | | |
| 20 | Tuntutan tugas yang memberatkan sering membuat saya frustrasi | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 21 | Dalam menjalankan tugas, saya di tekan dengan banyak peraturan | | | | | |
| 22 | kelelahan saya tidak cepat hilang setelah saya berada di tempat kerja lagi | | | | | |
| 23 | Tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada saya, sangat memberatkan | | | | | |
| 24 | Kerja keras saya tidak sebanding dengan hasil/keuntungan yang saya terima | | | | | |
| 25 | Dalam bekerja, saya selalu di kejar waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik | | | | | |
| 26 | Pekerjaan dan tugas saya terasa membosankan | | | | | |
| 27 | Saya merasa kurang jelas dengan informasi dari perusahaan mengenai peran saya | | | | | |
| 28 | Tugas pekerjaan yang saya lakukan tidak terjadwal dengan baik | | | | | |
| 29 | Pengurangan fasilitas dan beberapa tunjangan kesejahteraan karyawan mengganggu kinerja saya di kantor | | | | | |
| 30 | Saya merasa putus asa, karena sudah lama bekerja di perusahaan ini, tetapi tidak mengalami peningkatan posisi dalam bekerja | | | | | |
| 31 | Saya tidak mempunyai kesempatan untuk lebih maju dalam melakukan pekerjaan | | | | | |
| 32 | prosedur kerja yang ada di perusahaan menghambat pencapaian target kerja saya | | | | | |
| 33 | tugas yang menantang membuat saya tidak bersemangat | | | | | |
| 34 | Dalam menjalankan tugas pekerjaan, saya cenderung mengebut pada saat mengendarai motor /mobil | | | | | |
| 35 | Bagi saya pelatihan yang diberikan perusahaan kurang bermanfaat | | | | | |
| 36 | Saya merasa tidak puas dengan posisi yang saya peroleh | | | | | |
| 37 | Lingkungan kerja saya cenderung membuat saya tidak nyaman dan cepat letih | | | | | |
| 38 | Saya merasa tidak mempunyai peranan dalam setiap pengambilan keputusan Atasan yang menyangkut perusahaan | | | | | |
| 39 | Saya merasa tidak mengetahui bagaimana penilaian Atasan terhadap hasil kerja saya | | | | | |
| 40 | Di perusahaan ini segalanya harus dimintakan persetujuan Atasan sehingga tidak ada kesempatan bagi saya untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi | | | | | |

Lampiran 6 Kuesioner Motivasi Kerja

| NO | PERNYATAAN | SS | S | S/TS | TS | TST |
|----|--|----|---|------|----|-----|
| 1 | Bekerja pada perusahaan ini membuat saya berguna di dalam kehidupan bermasyarakat | | | | | |
| 2 | Atasan selalu memberikan perhatian pada karyawan | | | | | |
| 3 | Dalam menyelesaikan masalah, Atasan bertindak bijaksana | | | | | |
| 4 | Hubungan kerja antara atasan dan bawahan baik dan tidak kaku | | | | | |
| 5 | Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi akan memberi motivasi kerja karyawan | | | | | |
| 6 | Prakarsa yang disampaikan oleh bawahan akan dinilai positif oleh atasan | | | | | |
| 7 | Atasan memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan | | | | | |
| 8 | Di perusahaan ini, standar prestasi jelas | | | | | |
| 9 | Atasan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas | | | | | |
| 10 | Atasan selalu memberikan pujian bila ada karyawan yang menjalankan tugas pekerjaan dengan memuaskan | | | | | |
| 11 | Situasi lingkungan kerja baik dan menyenangkan | | | | | |
| 12 | Sarana pendukung dan peralatan bekerja sangat memadai | | | | | |
| 13 | Hampir setiap pekerjaan dapat saya laksanakan dengan baik dan menantang | | | | | |
| 14 | pelanggan tidak pernah mengeluh terhadap pelayanan yang saya berikan | | | | | |
| 15 | Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan saya | | | | | |
| 16 | Bekerja di sini membuat karyawan berkembang kemampuannya | | | | | |
| 17 | Hubungan kerja dengan sesama rekan kerja berjalan baik | | | | | |
| 18 | Besarnya gaji yang di peroleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan | | | | | |
| 19 | prestasi karyawan selalu di nilai dengan teliti dan benar | | | | | |
| 20 | saya mendapat kesempatan untuk belajar hal-hal yang baru | | | | | |
| 21 | Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan saya | | | | | |
| 22 | Saya merasa aman bekerja di perusahaan ini | | | | | |
| 23 | Saya berusaha sangat keras untuk memperbaiki kinerja masa lalu saya pada pekerjaan | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 24 | Saya menikmati persaingan dalam bekerja | | | | | | | | |
| 25 | Saya ingin mengetahui bagaimana saya mencapai kemajuan ketika saya menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan | | | | | | | | |
| 26 | Saya menikmati kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan yang sukar | | | | | | | | |
| 27 | Saya menikmati kerjasama dengan orang lain daripada bekerja sendirian | | | | | | | | |
| 28 | Keamanan dalam menjalankan pekerjaan sangat terjamin | | | | | | | | |
| 29 | Bila ada tugas kerja lembur, saya merasa termotivasi melakukan pekerjaan tersebut dengan sebaik-baiknya | | | | | | | | |
| 30 | Saya dapat menyesuaikan diri dengan baik di lingkungan kerja | | | | | | | | |
| 31 | Saya tidak merasa rendah diri bila mengalami kegagalan dalam menjalani tugas pekerjaan | | | | | | | | |
| 32 | Saya selalu mendapatkan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin di capai Atasan | | | | | | | | |
| 33 | dalam menyelesaikan tugas0tugas pekerjaan, saya membutuhkan usaha dan keterampilan | | | | | | | | |
| 34 | Saya ingin mencapai kesuksesan dalam bekerja | | | | | | | | |
| 35 | Saya tidak pernah mengeluh dalam melakukan pekerjaan | | | | | | | | |
| 36 | Bila saya membutuhkan pertolongan dalam bekerja, rekan sekerja selalu memberikan pertolongan | | | | | | | | |
| 37 | dalam bekerja, saya merasa nyaman terhadap pengawasan dari Atasan | | | | | | | | |
| 38 | Saya merasa puas dengan prestasi kerja yang telah saya capai selama ini | | | | | | | | |
| 39 | Masalah keluarga yang saya hadapi tidak berpengaruh pada pekerjaan saya | | | | | | | | |
| 40 | Keluarga saya sangat mendukung pekerjaan yang saya lakukan saat ini. | | | | | | | | |

Lampiran 7 Kuesioner Kinerja Karyawan

| No | Pernyataan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Kecakapan kerja (misalnya: nilailah kecakapan karyawan melaksanakan tugas atau perintah atasan). | | | | | |
| 2 | Ketrampilan (misalnya: nilailah ketrampilan karyawan menyelesaikan tugas). | | | | | |
| 3 | Pengalaman (misalnya: nilailah tingkat pengalaman karyawan selama bertugas, apakah berpengaruh terhadap tugas). | | | | | |
| 4 | Kesungguhan (misalnya: nilailah tingkat kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugas). | | | | | |
| 5 | Kesegaran dan kesehatan (misalnya: nilailah tingkat kesehatan karyawan). | | | | | |
| 6 | Daya guna dan hasil guna (misalnya: nilailah hasil kerja karyawan apakah memiliki tingkat daya guna dan hasil guna yang memadai). | | | | | |
| 7 | Hasil kerja (misalnya: nilailah volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi yang sesuai dengan batas waktu dan jadwal yang telah ditentukan). | | | | | |
| 8 | Tanggung jawab terhadap penyelesaian tugas (misalnya: nilailah apakah tugas diselesaikan dengan penuh tanggung jawab, seperti tepat waktu dengan hasil yang memuaskan). | | | | | |
| 9 | Tanggung jawab di tempat tugas (misalnya: nilailah tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya di tempat kerja). | | | | | |
| 10 | Pengutamakan kepentingan umum (nilailah dalam pelaksanaan tugas karyawan dengan mengutamakan kepentingan umum, seperti tidak terlalu lama melakukan perbaikan atau menanggulangi gangguan). | | | | | |
| 11 | Tidak melemparkan kepentingan umum (misalnya: nilailah sikap karyawan jika melakukan kesalahan dalam tugas). | | | | | |
| 12 | Memikul resiko (misalnya: nilailah kesadaran dan tindakan karyawan menanggung resiko terhadap hasil kerjanya). | | | | | |
| 13 | Memelihara barang milik negara (misalnya: nilailah cara pemeliharaan pada waktu mempergunakan alat-alat kerja, serta mesin-mesin dan disesuaikan dengan peraturan keselamatan). | | | | | |
| 14 | Ketaatan pada peraturan (misalnya: nilailah ketaatan karyawan terhadap peraturan-peraturan yang ada pada perusahaan). | | | | | |
| 15 | Ketepatan waktu (misalnya: nilailah keterlambatan tanpa alasan maupun izin). | | | | | |
| 16 | Sikap sopan santun (misalnya: nilailah sikap karyawan selama melaksanakan tugas, baik terhadap atasan, rekan kerja, maupun pelanggan). | | | | | |
| 17 | Keikhlasan dalam melaksanakan tugas (misal: nilailah tingkat keikhlasan karyawan dalam melaksanakan tugasnya). | | | | | |
| 18 | Tidak menyalahgunakan wewenang (misal: nilailah jika ada penyalahgunaan wewenang, seperti biaya di luar ketentuan). | | | | | |
| 19 | Laporan hasil kerja (misalnya: nilailah hasil kerja karyawan). | | | | | |
| 20 | Pengetahuan terhadap bidang tugas orang lain. | | | | | |
| 21 | Penghargaan terhadap bidang tugas orang lain. | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 22 | Penyesuaian pendapat (misalnya: nilailah kemampuan karyawan dalam menyesuaikan pendapat dengan atasan maupun rekan kerja)+B125 | | | | | | |
| 23 | Pertimbangan dan penerimaan usul orang lain | | | | | | |
| 24 | Kemampuan kerja bersama-sama (misalnya: nilailah kemampuan karyawan dalam bekerja sebagai anggota kelompok) | | | | | | |
| 25 | Penerimaan terhadap keputusan yang telah di ambil | | | | | | |
| 26 | Pengambilan keputusan (misalnya: nilailah inisiatif karyawan dalam mengambil keputusan, seperti apakah acuh tak acuh atau mendukung dalam setiap pengambilan keputusan) | | | | | | |
| 27 | Mencari tata kerja baru (misalnya: nilailah karyawan atau kreativitas karyawan dalam mencari tata kerja yang lebih efektif dan efisien) | | | | | | |
| 28 | Pemberian saran yang baik (misalnya: nilailah kemampuan karyawan dalam B40memberi saran yang bermanfaat) | | | | | | |
| 29 | Penguasaan bidang tugas | | | | | | |
| 30 | Kemampuan mengambil keputusan (misalnua: nilailah kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan terutama dalam situasi yang mendesak | | | | | | |
| 31 | Kemampuan dalam mengemukakan pendapat | | | | | | |
| 32 | Kemampuan menentukan prioritas | | | | | | |
| 33 | Ketegasan tindakan | | | | | | |
| 34 | Pemberian teladan (misalnya: nilailah kemampuan dan sikap karyawan dalam memberikan contoh yang baik antar rekan kerja) | | | | | | |
| 35 | Pengembangan kerjasama | | | | | | |

UNIVERSITAS TERBUKA